

Mystery Shopping als Instrument zur Evaluation von
Dienstleistungsqualität
-Dargestellt an den Subunternehmen der
Regionalverkehr Hildesheim GmbH-

Sina Dammeyer
(Matrikelnummer: 70393671)

Eingereichte Abschlussarbeit
Zur Erlangung des Grades
Bachelor of Arts
Im Studiengang
Personenverkehrsmanagement

An der Karl-Scharfenberg-Fakultät
der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

Erster Prüfer: Prof. Dr. Hendrik Ernst

Eingereicht am: 04.05.2018

Zweiter Prüfer: Frau Silvia Mödeker

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1. Einleitung	7
2. Dienstleistungsunternehmen	8
2.1. ÖPNV	8
2.2. Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen	9
3. Dienstleistungsqualität DIN EN 13816	11
3.1. Qualitätskreis	12
3.2. Qualitätskriterien	13
3.3. Leistungsmessung in Dienstleistungsunternehmen	14
4. Zufriedenheit von Mitarbeitern und Kunden	15
4.1. Mitarbeiterzufriedenheit	16
4.2. Kundenzufriedenheit	18
4.3. ÖPNV aus Kundensicht	19
5. Die Regionalverkehr Hildesheim GmbH	21
5.1. Öffentlicher Dienstleistungsauftrag (ÖDLA)	22
5.2. Anforderungen an die Fahrzeuge	23
5.3. Anforderungen an das Fahrpersonal	24
6. Mystery Shopping	25
6.1. Definition und Klassifikationskriterien	27
6.2. Potentielle Messfehlereinflüsse bei der Durchführung von Beobachtungen	28
6.3. Einsatzgebiete der Mystery Shopping-Methodik	30
6.4. Forderungen und Voraussetzungen an die Mystery Shopping Methode	31
6.5. Alternative Messansätze zur Evaluation der Dienstleistungsqualität	33
7. Forschungsstand	35
7.1. Untersuchungen an einem Fallbeispiel	36
7.2. Drehbuch der Testkaufsituation - Eine Städtereise nach Paris	39
7.3. Erhebungsqualität	41
8. Aufbau und Ablauf der empirischen Untersuchung beim RVHI	42
8.1. Formulierung der Forschungsfragen	43
8.2. Drehbuch zur Testkaufsituation beim RVHI – Dienstleistungsqualität im ÖPNV	44
8.3. Erhebungsbogen	45

8.4.	Ablauf der Untersuchung	47
8.5.	Einschränkung der Untersuchung.....	48
9.	Darstellung und Auswertung der Untersuchungsergebnisse	49
9.1.	Betrachtung der Untersuchungsergebnisse nach Kriterien.....	49
9.2.	Betrachtung der Untersuchungskriterien nach Unternehmen.....	60
9.3.	Auswirkung auf die Kundenzufriedenheit.....	65
10.	Handlungsempfehlung	66
11.	Fazit	69
	Quellenverzeichnis	70
	Eidesstattliche Erklärung.....	74
	Anhang	75

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bedürfnispyramide ÖPNV von Per Echevery und Robert Sahlberg.....	16
Tabelle 2: Kundenorientierung-Umgang mit Fahrgästen.....	49
Tabelle 3: Kundenorientierung-Kundeninformationen	50
Tabelle 4: Kundenorientierung-Verkaufsverhalten.....	51
Tabelle 5:Fahrverhalten-Allgemeines Verkehrsverhalten.....	52
Tabelle 6:Fahrverhalten-Fahrweise	53
Tabelle 7:Fahrweise-haltestellenbedienung	53
Tabelle 8:Fahrweise-Anschlussicherung	54
Tabelle 9:Betriebsdurchführung-Fahrkartenkontrolle.....	55
Tabelle 10:Betriebsdurchführung-Fahrzeugkontrolle Endhaltestelle.....	56
Tabelle 11:Betriebsdurchführung-Funkverhalten	57
Tabelle 12:Betriebsdurchführung-Beachten von Anweisungen.....	57
Tabelle 13:Dienstkleidung	58
Tabelle 14:Fahrgastraum.....	58
Tabelle 15:Fahrerarbeitsplatz	59
Tabelle 16: Auswertung des Unternehmen A	61
Tabelle 17: Auswertung des Unternehmen B.....	62
Tabelle 18: Auswertung des Unternehmen C.....	63
Tabelle 19:Auswertung des Unternehmen D	64

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: "Dienstleistungs-Qualitätskreis aus der DIN Norm EN 13816: 2002"	12
Abbildung 2: Bedürfnispyramide nach Maslow	15
Abbildung 3: "Das Confirmation-Disconfirmation Paradigma der Zufriedenheitsforschung"	19
Abbildung 4: Ergebnisse der Online-Umfrage zur Qualität des ÖPNV (Bilder:VCD).....	20
Abbildung 5: Kundenbindung von Drees und Schiller (2003).....	25
Abbildung 6: Informationsquellen bei Kundenzufriedenheitsbefragungen	33
Abbildung 7: Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität/Quelle: In Anlehnung an Meffert/Bruhn (1997), S. 206.....	34

Abkürzungsverzeichnis

Art.	Artikel
BOKraft	Verordnung über den Betrieb von Kraftfahrtunternehmen im Personenverkehr
CEN	Comité Européen de Normalisation
DPB	Direct Performance Measure
EG	Europäische Gemeinschaft
EN	Euronorm
ISO	International Organisation for Standardization
IV	Individualverkehr
MSS	Mystery Shopping Surveys
ÖDLA	Öffentlicher Dienstleistungsauftrag
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
ÖPSV	Öffentlicher Straßenpersonennahverkehr
ÖV	Öffentlicher Verkehr
PBefG	Personenbeförderungsgesetz
SPNV	Schienenpersonennahverkehr
StVG	Straßenverkehrsgesetz
StVZO	Straßenverkehrs-Zulassungs-Ordnung
TFT-Monitore	Thin-film transistor Display
u.a.	unter anderem
VCD	Verkehrsclub Deutschland

1. Einleitung

Steht und fällt alles mit der Wertschätzung der Mitarbeiter?

Das Thema Dienstleistungsqualität ist im öffentlichen Verkehr längst angekommen. Dennoch werden nicht ausreichend Unternehmungen angestellt, die damit zusammenhängende Kundenzufriedenheit zu ermitteln. Besonders in Dienstleistungsunternehmen hängt das Bestehen eines Unternehmens mit der Zufriedenheit des Kunden ab. Durch Mund zu Mund Propaganda sprechen sich negative Erfahrungswerte der Kunden, sowie der Mitarbeiter besonders schnell herum, was zur Folge hat, dass keine neuen Kunden gewonnen werden können und auch das Unternehmen nicht als Arbeitgeber in Frage kommt. Durch die Mystery Shopping Methode hat man ein qualitatives Konzept gefunden, welches bei der Ermittlung der Dienstleistungsqualität behilflich sein kann.

Forschungen zur Dienstleistungsqualität mithilfe der Mystery Shopping Methode sind im ÖPNV nicht bekannt, dennoch findet man zahlreiche Erhebungen zu diesem Thema im Bereich des Einzelhandels und der Tourismusbranche. Karsten Schmidt beschreibt anhand eines Beispiels einer Reisebüroketten, das Vorgehen der Methode.

Der Forschungsauftrag des RVHI lautet anhand eines Erhebungsbogens und der Mystery Shopping Methode die Dienstleistungsqualität, der von ihnen beschäftigten Subunternehmen zu messen. Hieraus sollen sich Handlungsempfehlungen ergeben, die das Unternehmen gezielt umsetzen kann.

Zu Beginn werden besondere Merkmale der Dienstleistungsqualität dargestellt. Die damit zusammenhängende Kunden- sowie Mitarbeiterzufriedenheit sind ebenfalls wichtiger Bestandteil dieser Arbeit. Eine Einweisung in die Methode des Mystery Shoppings mit dem aktuellen Forschungsstand bereiten auf die folgenden Kapitel zur Untersuchung vor. Einem Bericht über den Aufbau und Ablauf der Untersuchung folgt die Auswertung. Die Ergebnisse wurden einerseits nach Kriterien des Erhebungsbogens und andererseits unternehmensspezifisch ausgewertet. Die Auswertungen und die daraus resultierenden Ergebnissen, liefern die Grundlage für die am Ende formulierten Handlungsempfehlungen.

2. Dienstleistungsunternehmen

Dienstleistungen sind im Gegensatz zu Konsumgütern immateriell. Konsumgüter die in der Regel ohne die Anwesenheit von Kunden erzeugt werden, gehen in den Handel, dort können potentielle Käufer den Artikel betrachten, testen und kaufen. Die Dienstleistungen jedoch entstehen direkt am Kunden, diesem werden menschliche oder technische Leistungen zur Verfügung gestellt, so ist der Kunde beim Entstehungsprozess eingebunden.¹

Grundsätzlich werden Dienstleistungen durch folgende Charakteristika beschrieben: Immaterialität, Intangibilität, Unteilbarkeit, Vergänglichkeit, Standortgebundenheit, Individualität und die Integration des externen Faktors.² „Als ein typisches Merkmal von Dienstleistungen wird die Gleichzeitigkeit von Produktion und Verbrauch angesehen.“³

Da Dienstleistungen nicht lagerbar sind, verfallen Dienstleistungen die bereits erstellt, aber nicht genutzt worden sind, so entsteht ein Risiko auf der Käuferseite. Der Interessent der Dienstleistung, kann vorab die Qualität des Leistungsversprechens nicht beurteilen. Um die Kompetenz des Dienstleisters dennoch vermitteln zu können, muss ein Dienstleistungsunternehmen durch Aushänge von Diplomen, Zertifikaten und Leistungsgarantien, auf sich aufmerksam machen.⁴

2.1. ÖPNV

Im Personenbeförderungsgesetz (PBefG) werden die öffentlichen Verkehrsmittel im §4 als Straßenbahnen, Obusse und Kraftfahrzeuge definiert.⁵ Der öffentliche Personenverkehr (ÖPNV) kann von jedermann genutzt werden und bedient Linien zu festen Taktzeiten. Gegliedert wird dieser in den Schienenpersonennahverkehr (SPNV) und den öffentlichen Straßenpersonennahverkehr (ÖPSV). Verkehre unter 50 Kilometer oder unter einer Stunde Fahrt werden

¹ Vgl. Ackermann, Till (2016), S. 22

² Vgl. Schmidt (2007), S. 65

³ Klodt, H; <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/dienstleistungen.html>, 31.1.2018

⁴ Vgl. Ackermann, Till (2016), S. 23

⁵ Vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, https://www.gesetze-im-inter-net.de/pbefg/_4.html, 31.01.2018

als Nahverkehre betitelt.⁶ Der öffentliche Verkehr dient der Fahrgastbeförderung im Berufs-, Ausbildung-, Einkaufs-, und anderen alltäglichen Aktivitäten im Linienverkehr.

Da der öffentliche Personennahverkehr eine öffentliche Aufgabe ist, wird dieser dementsprechend von Bund, Ländern und Gemeinden gefördert. Für die angebotenen Leistungen gelten die Beförderungs- sowie die Tarifpflicht.⁷

2.2. Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen

„Im Allgemeinen wird mit der Qualität, die Beschaffenheit, die Güte oder der Wert eines Objektes beschrieben.“⁸

Über Qualität, mit ihren Potenzialen und dem hervorgehenden Wettbewerb, wird in jedem Unternehmen und in jeder Branche diskutiert. Konzentriert sich das Management auf die Qualität seiner Produkte oder Prozesse, kann es sich einen Kostenvorteil verschaffen und gewinnt mit verbesserter Qualität Kunden.⁹ Die ISO 9000 ist die grundlegende Norm der Qualität, sie stellt dar, welchen Anforderungen ein Managementsystem eines Unternehmens genügen muss, um einen bestimmten Standard bei der Umsetzung des Qualitätsstandards zu entsprechen. Um den Anforderungen des Kunden und gleichzeitig den rechtlichen Bestimmungen zu genügen, zeigt das Qualitätsmanagementsystem Empfehlungen auf, wie die Kundenzufriedenheit erhöht werden kann. Qualitätsmanagementsysteme wurden anfänglich für Produktionsbetriebe erstellt, so ging es zu nächst um die Fehlervermeidung bei Produkten. Der Versuch dieses System auf Dienstleistungsunternehmen zu übertragen, gestaltete sich schwierig, da ein fehlerhaftes Produkt zurück gerufen werden kann, jedoch eine ungenügende Dienstleistung nicht. Die Dienstleistung ist während der Entstehung schon beim Kunden angelangt.¹⁰ Von den zugehörigen Parteien, dazu gehören u.a. Behörden oder Dienstleistungsanbieter, muss ein Qualitätsmanage-

⁶ Vgl. VDV Die Verkehrsunternehmen, [http://www.mobi-wissen.de/Verkehr/%C3%96ffentlicher-Personennahverkehr-\(%C3%96PNV\)](http://www.mobi-wissen.de/Verkehr/%C3%96ffentlicher-Personennahverkehr-(%C3%96PNV)), 31.03.2018

⁷ Vgl. Malina, R.; <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54824/oeffentlicher-personennahverkehr-oepnv-v7.html>, 21.01.2018

⁸ Meier, H. (2009) S. 127

⁹ Vgl. Kamiske, G.F.; Brauer, J.P. (2011) S. 1

¹⁰ Vgl. Meier, H. (2009) S. 127,128

ment implementiert werden. Dieses soll garantieren das folgende Schritte zur Messung der Qualität in einem angemessenen Umfang und Komplexität des ÖV-Angebotes durchgeführt werden.

- 1) Direkte sowie indirekte Kundenerwartungen an die Dienstleistungsqualität werden definiert.
- 2) Technische, rechtliche, politische, finanzielle und weitere Sachzwänge werden aufgenommen
- 3) Bereiche und Qualitätsstufen in denen Verbesserungen zu erwarten sind, werden identifiziert.
- 4) Unter Berücksichtigung der Punkte werden Unternehmensziele gesteckt.
- 5) Mit einer Auswahl von Messmethoden und Häufigkeit wird die Leistung gemessen und dokumentiert.
- 6) Die Leistung wird durch Korrekturmaßnahmen verbessert und die Ziele, falls nötig neu formuliert.
- 7) Die wahrgenommene Leistung, in Bezug auf die erbrachte Leistung wird verglichen.
- 8) Um Unterschiede zwischen erbrachter und wahrgenommener Qualität zu verringern werden Aktionspläne erarbeitet und durchgeführt.¹¹

„In Betrachtung auf das Thema ÖPNV wird Qualität als Güte unterschiedlicher Kriterien der Dienstleistung verstanden.“¹² Der Verband deutscher Verkehrsunternehmen definiert Qualität als der „Grad der Übereinstimmung zwischen den Leistungsmerkmalen eines Produktes oder Dienstleistung und den diesbezüglichen Leistungserwartungen derjenigen Kunden, die das betreffende Unternehmen als Zielgruppe erreichen möchte.“¹³

Im öffentlichen Verkehr sind Nutzer sensibilisiert auf Sauberkeit, Pünktlichkeit und Sicherheit der Fahrzeuge. Doch die differenzierten Auslegungsmöglichkeiten bringen Probleme mit sich. Alles ist eine Frage der Definition und der persönlichen Empfindung. Lediglich die Pünktlichkeit ist messbar. Der Dienstleistungssektor wird nun stärker durch Qualitäts-Managementmethoden und –Standards erfasst, hinzukommen strukturelle Umbrüche in Europa. Durch die Liberalisierung befassen sich Aufgabenträger und Verkehrsunternehmen, sowie auch Fahrgastverbände und Gewerkschaften eingängig mit dem Thema Qualität. Auf europäischer Ebene

¹¹ Vgl. DIN EN 13816 (2002), S. 9

¹² Meyer, H.(2009) S.127

¹³ VDV 1996

wurde der Wille geäußert inhaltlich konkrete Maßstäbe zu formulieren, so entstand die DIN EN 1386, die Konzeption wurde von Fachvertretern von Verkehrsunternehmen, Aufgabenträgern und deren Verbände von unterschiedlichen europäischen Ländern erarbeitet. Während die ISO 9001 einen ganzheitlichen Rahmen zu Qualitätsmanagementsystemen für alle Unternehmen vorgibt, beschäftigt sich die europäische Qualitätsnorm ausschließlich mit den Akteuren des öffentlichen Verkehrs. Die geforderte Kundenorientierung wird in der DIN EN 13816 durch einen Dienstleistungs-Qualitätskreis dargestellt.¹⁴ Durch den europaweiten Wettbewerb in der Dienstleistungsbranche, so auch im ÖPNV soll eine Qualitätssteigerung erreicht werden, sicher davon auszugehen ist jedoch nicht. Europaweit lassen sich Verkehrsdienstleistungen unterschiedlicher Niveaus finden. So sind sehr wertgeschätzte Systeme von Kunden, als auch auf die Grundbedürfnisse reduzierte Angebote zu finden. Der Ansporn zur Verbesserung der Qualität liegt nicht ausschließlich im Wettbewerb, sondern auch bei der erstmaligen Befassung mit den Qualitätsstandards und den Bedürfnissen der Kunden. Die Allgemeinheit fordert festgelegte Standards, kundenorientierte Verkehrsunternehmen sichern diese ihren Nutzern zu. Zudem kommt die Problematik hinzu, dass eine hohe Anzahl von Nutzern auch eine Art des Individualverkehrs zur Verfügung steht, so wird die Qualität des ÖPNV mit der des Automobils verglichen. Die Erwartungshaltung ist dadurch in Bezug auf Komfort, Verfügbarkeit, Zugänglichkeit, etc. gestiegen.¹⁵

3. Dienstleistungsqualität DIN EN 13816

In der „DIN EN 13816, Transport – Logistik und Dienstleistungen – öffentlicher Personenverkehr; Definition, Festlegung von Leistungszielen und Messung der Servicequalität“¹⁶, wird der Grad der Kundenzufriedenheit als Qualität betrachtet. Als europaweit gültige Norm, die vom CEN im Dezember 2001 angenommen wurde, soll sie das Qualitätsbewusstsein bei Unternehmen und Mitarbeitern des ÖPV steigern. So sollen Kundenbedürfnisse und –Erwartungen besser berücksichtigt werden.¹⁷

¹⁴ Vgl. Meier, H. (2009) S. 128

¹⁵ Vgl. ebd. S. 125,126

¹⁶ DIN EN 13816 (2002), S.4

¹⁷ Vgl. Ackermann, Till (2016) S. 147

„Der Hauptzweck der Norm besteht darin, die Qualitätsphilosophie im öffentlichen Verkehr zu fördern, sowie das Augenmerk auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden zu lenken [...]“¹⁸

Durch festgelegte Verfahrensweisen soll die Aufmerksamkeit auf gravierende Punkte gelenkt werden und zu einer stetigen Verbesserung der Qualität führen. Den Kunden und anderen Mitwirkenden soll die Möglichkeit gegeben sein, Angebote und Qualität von unterschiedlichen Anbietern zu vergleichen. Ebenso sollen Anwendungen und Maßnahmen denen zugeordnet werden, die durch vorhandene Ressourcen, gut fundierte Entscheidungen treffen können.¹⁹

3.1. Qualitätskreis

Die DIN EN 13816 bezieht sich auf den Dienstleistungs-Qualitätskreislauf, der in dem folgenden Bild dargestellt ist. Die vier differenzierten Blickwinkel, in Bezug auf die Qualität bei Dienstleistungsunternehmen des öffentlichen Personenverkehrs sind bedeutend. Das Unternehmen ist stets bemüht, die von den Kunden erwartete Qualität umzusetzen.²⁰

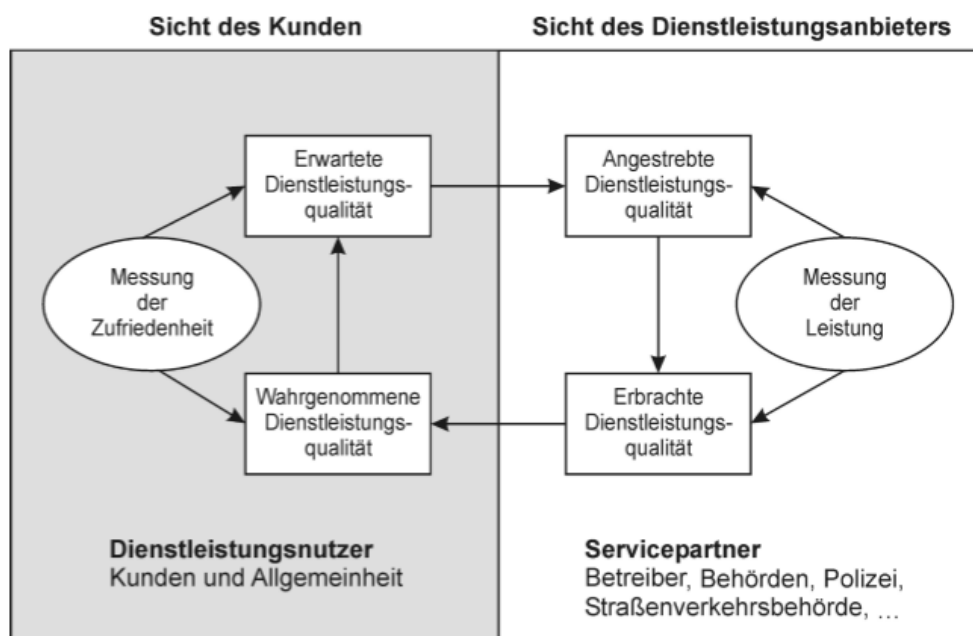


Abbildung 1: "Dienstleistungs-Qualitätskreis aus der DIN Norm EN 13816: 2002"²¹

¹⁸ DIN EN 13816 (2002) S. 4

¹⁹ Vgl. Ackermann, Till (2016) S. 147

²⁰ Vgl. DIN EN 13816 (2002), S. 6

²¹ Ebd.

Dienstleistungsqualität wird in vier Bereiche eingegrenzt, die erwartete-, die angestrebte-, die erbrachte- so wie die wahrgenommene Dienstleistungsqualität. In der *erwarteten Dienstleistungsqualität* geht es um die direkte und indirekte Erwartung des Kunden an die Qualität. Die *angestrebte Dienstleistungsqualität* drückt aus, welche Qualitätsstufe der Dienstleister anstrebt. Sie wird von den Erwartungen des Kunden, der internen und externen Zwänge und von den technischen und finanziellen Möglichkeiten und Leistungen der Mitbewerber beeinflusst. Bei der *erbrachten Dienstleistungsqualität* handelt es sich um die täglich erbrachte Qualität, diese wird aus der Sicht des Kunden formuliert. Die erbrachte Leistung kann mit beobachtenden und statistischen Methoden gemessen werden, wie „Mystery Shopping Surveys“ oder „Direct Performance Measures“. Diese werden im Verlauf der Arbeit erläutert. Die vom Kunden *wahrgenommene Qualität* hängt mit den persönlichen Erfahrungen der Dienstleistung zusammen oder mit dem Erhalt von Informationen über die Dienstleistung, dies kann die Meinung im Wesentlichen beeinflussen. Die Diskrepanz zwischen der erwarteten Qualität und der vom Unternehmen angestrebten Qualität, zeigt die Möglichkeiten auf, in die das Unternehmen Bemühungen investieren sollte. Der Raum zwischen angestrebter und erbrachter Qualität, zeigt die Leistungsfähigkeit des Unternehmens auf um die angestrebten Ziele zu erreichen. Der Unterschied zwischen wahrgenommener und der tatsächlichen erbrachten Qualität, steht oftmals in keinem Verhältnis. Kunden sind voreingenommen durch berichtete oder persönliche Erfahrungen. Die erwartete Qualität, in Bezug auf die wahrgenommen Qualität, drückt die Kundenzufriedenheit aus.²²

3.2. Qualitätskriterien

Eine Vielzahl von Kriterien macht die Gesamtqualität eines Dienstleistungs- Unternehmens aus. Die DIN Norm wurde in acht Kategorien gegliedert die der Wahrnehmung des Kunden auf die erbrachte Leistung entsprechen.

- **Verfügbarkeit:** Umfang der Dienstleistung in Bezug auf Zeit, Verkehrsmittel, Raum und Häufigkeit
- **Zugänglichkeit:** Unter anderem Barrierefreiheit und Umsteigemöglichkeiten

²² Vgl. DIN EN 13816 (2002), S. 7, 8

- **Informationen:** Informationsbereitstellung über ÖPV-Systeme, die das antreten einer Reise vereinfachen
- **Zeit:** Z.B Fahrpläne, Umsteigezeiten, Pünktlichkeit, Reisezeit
- **Kundenbetreuung:** Z.B. Servicepersonal das den einzelnen Kunden individuell betreut
- **Komfort:** Gewährleistung einer angenehmen Fahrt durch komfortable Raum- und Fahrtangebote
- **Sicherheit:** Sicherheitsvorkehrungen z.B. durch Kameraüberwachung
- **Umwelteinflüsse:** Einsatz von alternativen Energien²³

3.3. Leistungsmessung in Dienstleistungsunternehmen

Zur Messung der Leistung weist die DIN Norm auf zwei Verfahren hin. Im öffentlichen Personenverkehr wird sowohl *Mystery Shopping Surveys* auch mit „MSS“ abgekürzt und *Direct Performance Measure* „DPM“ als hilfreiche Methode angewendet. *Mystery Shopping* wird von Testkunden durchgeführt, *Direct Performance Measure* dient der direkten Messung. Maßnahmen zur Leistungsmessung sollten Aspekte der in der DIN Norm formulierten Qualitätskriterien enthalten und in Anlehnung an den Qualitätskreis sein. Alle Maßnahmen sollten so kundenorientiert wie möglich durchgeführt werden, auch im Hinblick auf potentielle Kunden. Die Überwachung von Leistungen ist regelmäßig durchzuführen um Entwicklungstendenzen zu erkennen. Hierbei ist auch zu beachten, dass die Maßnahme stetig weiterentwickelt wird um entsprechende Trends zu berücksichtigen, außerdem sollten die Maßnahmen so kostengünstig wie möglich gehalten werden. *Mystery Shopping* wird von unabhängigen Umfrageteams durchgeführt, diese nutzen das System als Kunde und messen die Leistung anhand objektiver Beobachtungen. Mit MSS können die Leistungen überprüft werden, die dem Kunden als wesentlich erscheinen. Die direkte Leistungsmessung durch DPM wird durch eine ständige oder repräsentative Beobachtung der Betriebsunterlagen durchgeführt.²⁴ Im weiteren Verlauf der Arbeit wird auf das Thema *Mystery Shopping* detailliert eingegangen.

²³ Vgl. ebd. S.8

²⁴ Vgl. ebd. S. 21-23

4. Zufriedenheit von Mitarbeitern und Kunden

Abraham Maslow entwickelte im Jahr 1954 eine Klassifizierung der Bedürfnisse. Wertorientierung und Lebenssinne waren Hauptteil der Theorie. Die hierarchische Darstellung grenzt unterschiedliche Bedürfnisgruppen voneinander ab, alle Bedürfnisse sind angeboren und das Handeln wird so lange beeinflusst bis ein Bedürfnis gestillt ist.²⁵ Die unten aufgeführte Grafik stellt die Bedürfnispyramide nach Maslow dar.



Abbildung 2: Bedürfnispyramide nach Maslow²⁶

„Menschen streben zunächst nach der Erfüllung von Grund- und Sicherheitsbedürfnissen, dann nach sozialen und individuellen Bedürfnissen, mit dem Ziel der Selbstverwirklichung.“²⁷

Für die Stadt Karlsstadt wurde beispielhaft eine Bedürfnispyramide für den ÖPNV entwickelt. Per Echeveri und Robert Sahlberg verdeutlichen dies an folgenden Elementen.

²⁵ Vgl. Heckhausen/ Heckhausen (2006) S. 28

²⁶ Die Österreichische Volkshochschule (12/2014)

²⁷ Ackermann, Till (2016) S.190

Grundbedürfnisse als Bürger:	funktionierendes Transportsystem
Grundbedürfnisse als Reisender:	ausreichende Bedienung der Linien zu erschwinglichen Preisen
Bedürfnis nach Benutzerfreundlichkeit:	selbsterklärend, gut verständlich
Gesellschaftsleben, Status:	Akzeptanz durch richtige Verkehrsmittel-Wahl, ökologischer Aspekt oder wegen komfortablen Lösungen wie W-LAN an Bord.
Kunst, Ethik und Geschichte:	Mehrwert, positive Darstellung des ÖPNV

Tabelle 1: Bedürfnispyramide ÖPNV von Per Echevery und Robert Sahlberg

Die Produktpolitik setzt sich mit diesen Bedürfnissen auseinander, es wird festgestellt welche Ziel- oder Nutzergruppe, welche Eigenschaften wünschenswert findet, unter anderem funktionale, statusbezogene, ökonomische und soziale Eigenschaften werden untersucht. Der ÖPNV weist einen erheblichen ökologischen Vorteil auf, ebenfalls ist der ÖPNV in der Stadt ein unkompliziertes Fortbewegungsmittel. Schule und Arbeit sowie Freizeitaktivitäten lassen sich stressfrei erreichen, was besonders für junge Leute ein wichtiges Kriterium darstellt.²⁸ In einem der folgenden Unterkapitel wird aufgezeigt, wie Kunden ihre alltägliche Mobilität empfinden. Das Kapitel ist eine Einleitung für das Werkzeug Mystery Shopping und zeigt die Wichtigkeit des Qualitätsmanagements im ÖPNV.

4.1. Mitarbeiterzufriedenheit

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter stellt bei oberflächlicher Betrachtung einen psychischen Zustand dar. Jedoch kann man nicht genau sagen wie Zufriedenheit zustande kommt, da Mitarbeiter mit manchen Dingen mehr und anderen Dingen weniger zufrieden sind. Die Definition von Hoppock geht von einer Kombination aus psychologischen, physiologischen und situativer Bedingungen aus, die einen Mitarbeiter ehrlich veranlassen, mit seiner Arbeit zufrieden zu sein.

²⁸ Vgl. Ackermann, Till (2006) S. 191

Wenn Mitarbeiter mit ihrem Arbeitsplatz zufrieden sind, wirkt sich das positiv auf das Unternehmen aus, schlechte Stimmung in einem Unternehmen ist oftmals Indikator für ein schlecht laufendes Management.²⁹

Als Anhaltspunkt kann auch die Bedürfnispyramide von Maslow hinzugezogen werden. Nach diesem Modell sind Mitarbeiter dann zufrieden, wenn sie in ihrer Arbeit die Bedürfnisse der jeweiligen Stufe verwirklichen können. Ist dies geschehen, folgen die Bedürfnisse der nächsten Stufe usw. In empirischen Untersuchungen immer wieder genannte Bedingungen zur Mitarbeiterzufriedenheit sind:

- Arbeitsumgebung, Klima, Ausstattung des Arbeitsplatzes
- Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz
- Führungskräfte
- Information, Kommunikation
- Betriebsklima, Kollegen
- Tätigkeit (Inhalte, Abwechslungsreichtum, Anforderungsgehalt)
- Arbeitsorganisation
- Entgelt und Sozialleistungen
- Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Arbeitsplatzsicherheit

Dem Engagement gegenüber liegen Annahmen zugrunde, dass zufriedene Mitarbeiter leistungsfähiger sind, seltener krank sind und weniger das Verlangen haben, das Unternehmen zu verlassen. Zufriedenheit fördert insbesondere auf lange Sicht prosoziales und engagiertes Verhalten im Unternehmen und verhindert negative Handlungen.³⁰

²⁹ Vgl. Hoppock, R. (1935): Job satisfaction, S. 47

³⁰ Vgl. Hans Böckler Stiftung, Fachausschuss 2/99 der Engeren Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl
Mitarbeiterzufriedenheit, S. 7-11

4.2. Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit ist ein wesentlicher Bestandteil des Unternehmenserfolgs und kann den Unternehmensertrag positiv beeinflussen.³¹ Kundenzufriedenheit entsteht wenn die tatsächlich erlebte und die erwartete Leistung mit einander verglichen werden. Der einzelne Kunde hat individuelle Anforderungen und Erwartungen an die Dienstleistung und vergleicht diese mit der tatsächlich erlebten Dienstleistung. Besteht eine große Differenz zwischen diesen, werden folglich die Erwartungen nicht erfüllt, was zu Missfallen führen kann oder gar zu einer nicht weiteren Nutzung der Dienstleistung. Entspricht die Erwartung der erlebten Leistung, zeugt dies von einer guten Kundenzufriedenheit. Werden die Erwartungen übertroffen, führt dies sogar zu einer nachhaltigen Kundenbindung und einem positiven Effekt, sie empfehlen das Unternehmen weiter und werden zu Wiederholungsnutzern. Das Unternehmen kann so seinen Kundenkreis erweitern. Zufriedene Kunden werden stärker an das Unternehmen gebunden und sind bereit höhere Preise in Kauf zu nehmen.³² Bei der Entwicklung von Verkehrsangeboten, sollte stets der Kundenwunsch mit einbezogen werden, dabei geht es unter anderem um Fahrpläne, Fahrzeuggestaltung, Linienführung oder Tarifbestimmungen. Sind Nutzer nicht mit den Entscheidungen zufrieden, können daraus politische Debatten entstehen. Vom Unternehmen festgelegte Qualitätsstandards sollten dem Kunden vermittelt werden, da ausgeführte Dienstleistungen weder zurückgegeben werden können, noch die Möglichkeit einer Reparatur besteht. Jedes Abweichen vom Fahrplan wird vom Kunden als Nichteinhaltung des Dienstleistungsversprechens empfunden. Probleme während der Fahrt, zum Beispiel technische Mängel oder Überfüllungen verringern den Reisekomfort. Um auf die Wünsche der Kunden eingehen zu können, empfiehlt es sich Zufriedenheitserhebungen durch zufällig befragte Kunden durchzuführen.³³ Obwohl viele Kunden Zwangskunden sind, sollte auf eine Intensivierung des Kundenservices nicht verzichtet werden. Da ungefähr 26 % der ÖPNV Nutzer über einen Pkw verfügen, könnten sie bei nicht ausreichender Wertschätzung abwandern. So erschließt es sich, dass zufriedene Kunden loyal dem öffentlichen Verkehr gegenüber stehen.³⁴ Im folgenden Abbild wird von Fischer der Zusammenhang von Ist/Soll Leistungen und der daraus resultierenden Kundenzufriedenheit oder auch Unzufriedenheit dargestellt.

³¹ Vgl. Kantar TNS, ÖPNV-Kundenbarometer (2017) S. 1

³² Vgl. Homburg, C.; Bucerius, M. (2016) S. 56

³³ Vgl. Schiefelbusch, M. (2009) S. 27-33

³⁴ Vgl. ebd. S. 41

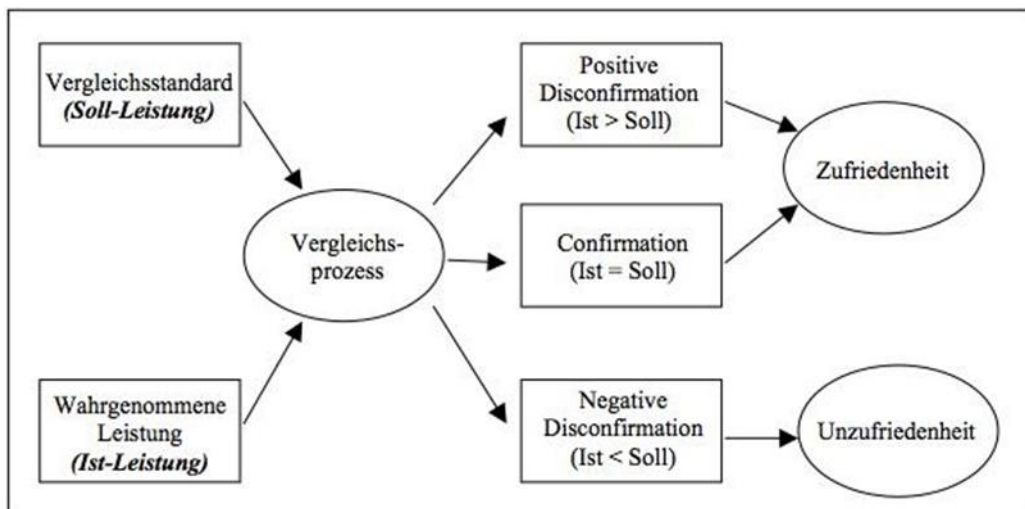


Abbildung 3: "Das Confirmation-Disconfirmation Paradigma der Zufriedenheitsforschung"

Eine differenziertere Betrachtung von Zufriedenheit, Wahrnehmung und Erwartung kann man ebenfalls mit einer Toleranzzone erläutern. Kunden entwickeln eine Vorstellung von akzeptablen und gewünschten Leistungen, zwischen diesen liegt die tolerierbare Zone. Befindet sich die wahrgenommene Leistung des Kunden in dieser Zone, ist er weder zufrieden noch unzufrieden, er steht der erbrachten Leistung neutral gegenüber. Wahrgenommenen Leistungen, die die neutrale Zone überschreiten, gelten als Kundenzufriedenheit, wird die neutrale Zone jedoch unterschritten, kommt es zu Unzufriedenheit und liefert einen bedeutenden Grund für Beschwerden. Das Mindestmaß an Erwartungen wurde folglich nicht erfüllt.

4.3. ÖPNV aus Kundensicht

Eine verbreitete Meinung über den ÖPNV ist, dass die Nutzung der öffentlichen Verkehrsmittel zu kompliziert aufgebaut ist, auch wenn die „harten Faktoren“ wie Fahrplanangebot, Taktdichte und Preis-Leistungsverhältnis stimmen, wird der ÖPNV selten bis gar nicht in Erwägung gezogen. Um das Interesse von neuen Kunden zu wecken, ist die Konzentration auf die sogenannten „weichen Faktoren“, wie eine einfache Nutzbarkeit zu gewährleisten. Zu den weichen Faktoren gehören ebenso das Vorhandensein und die Qualität von Informationen, Bedienungsfreundlichkeit von Internetseiten und Apps, so wie die Aufenthaltsqualität an Haltestellen und den Fahr-

zeugen. Der VCD (Verkehrsclub Deutschland) hat in Zusammenarbeit mit dem Bundesumweltministerium und dem Umweltbundesamt im Rahmen einer Umfrage die Einfachheit der Nutzung im ÖPNV untersucht, die Umfrage fand von Februar bis September 2015 statt und wurde von 1711 Personen durchgeführt. Neben Fragen zu der allgemeinen Qualität des ÖPNV, wurden auch Fragen zu Haltestellen, Fahrzeugen, Internet und Apps sowie zu Beratungs- und Verkaufsstellen gestellt. Das Ziel der Untersuchung ist es, Verbesserungspotentiale im ÖPNV zu erkennen und diese umzusetzen. In der folgenden Grafik sehen sie alle relevanten Qualitätskriterien die aus Sicht des Kunden erfüllt werden müssen.

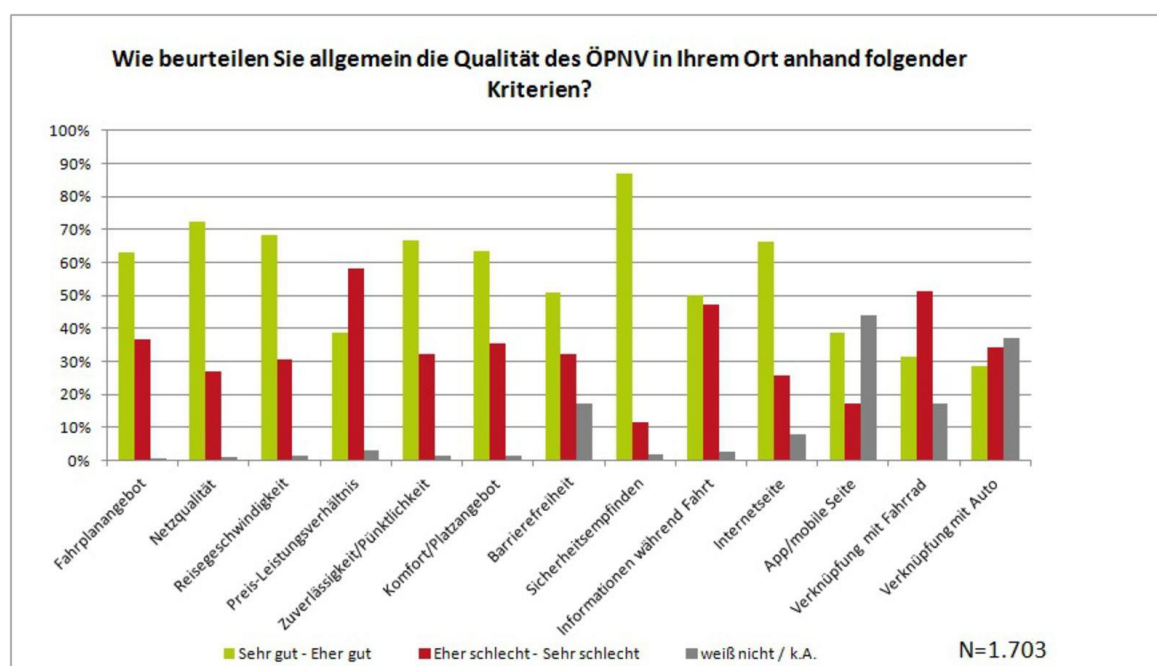


Abbildung 4: Ergebnisse der Online-Umfrage zur Qualität des ÖPNV (Bilder: VCD)

Die Grafik stellt dar, dass das ÖPNV- Angebot als eher positiv bewertet wird, ebenfalls Netzqualität, Reisegeschwindigkeit, Zuverlässigkeit, Komfort, Sicherheitsempfinden und Informationen auf der Internetseite schneiden bei der Umfrage mit mehr als 50% gut ab. Der bekannte Grund aus dem der öffentliche Verkehr nicht genutzt wird, ist auch hier stark negativ ausgeprägt.³⁵ Wie auch Ackermann aus einer Befragung vom VDV (Verband Deutscher Verkehrsunternehmen) erläutert, ist dass das Preis- Leistungsverhältnis im ÖPNV allgemein als schlecht empfunden wird.³⁶ Ungefähr 60 % der Befragten bestätigen das in dieser Umfrage. Außerdem ist die Informationsübermittlung im Fahrzeug ausgeprägt negativ zu deuten. Die

³⁵ Vgl. Kolbe, Gregor, VCD (Verkehrsclub Deutschland), ÖPNV Zugänglichkeitscheck,(2016)

³⁶ Vgl. Ackermann, Till (2006) S. 113

positive Entwicklung bei neuen Informationskanälen kann mit den mangelnden Informationen an Haltestellen und in den Fahrzeugen nicht ausgeglichen werden. Während der Fahrt sollten Fahrgäste ebenfalls Informationen zu Verspätungen, Fahrzeugausfällen und auch Umsteigemöglichkeiten bekommen, dies ist meist mit einer mühsamen Recherche verbunden.³⁷ Eine Untersuchung der Gründe zur Nichtnutzung des ÖPNV zeigt die Potentiale an denen die Verkehrsunternehmen anknüpfen können um neue Kunden zu gewinnen. Der VDV führt regelmäßig Befragungen zur Bewertung von ÖPNV und Pkw durch, hierbei ist die dominierende Antwort zur Nichtnutzung des ÖPNV die „zu schlechten Verbindungen“, gefolgt von den „zu hohen Preisen.“ Viele Nicht-Nutzer sind im Besitz eines Pkws und wollen diesen auch nutzen, dies schließt einen zeitnahen Wechsel zum ÖPNV aus. Überfüllte Fahrzeuge trüben ebenfalls die Aussicht auf einen Wechsel, dennoch kann festgestellt werden, dass Fahrzeiten und Preise für Pkw und ÖPNV unterschiedlich eingeschätzt werden, oft wird der ÖV-Fahrpreis überschätzt und die IV-Fahrtzeit unterschätzt.³⁸

5. Die Regionalverkehr Hildesheim GmbH

Die „RVHI Regionalverkehr Hildesheim GmbH“ ist ein Tochterunternehmen des Landkreises Hildesheim und der Stadtwerke Hildesheim AG. Der RVHI (Regionalverkehr Hildesheim) beschäftigt derzeit 125 Mitarbeiter darunter sind 100 Fahrer die an zwei Betriebshöfen angestellt sind, einer befindet sich in Hildesheim, der andere ist in Alfeld angesiedelt. Zusätzlich wird der Regionalverkehr von Subunternehmen aus der Region unterstützt, mit 48 eigenen und rund 70 Bussen der Subunternehmen werden die Linien in der Region und im Stadtverkehr Alfeld bedient. Unter den Subunternehmen die für den RVHI tätig sind, sind „Hanne“, „Rizzor“, „Bandura“, „Sausewind“, „Brandes“, „Bernhard“, „Ritter“ und mehr. Im Jahr 2015 beförderten der RVHI und dessen Subunternehmen 6.535.688 Fahrgäste auf 49 Linien zu Ihren Zielen.³⁹ Neben dem herkömmlichen Linienverkehr werden in den dünn besiedelten urbanen Räumen Rufbus und Anruf-Sammel-Taxi Angebote bedient, die das Netz an Wochenenden und zu Abendstunden erweitern. Außerdem wird an einem Tarifsysteem für den Landkreis gearbeitet, welches die

³⁷ Vgl. Kolbe, Gregor, VCD (Verkehrsclub Deutschland), ÖPNV Zugänglichkeitscheck, (2016)

³⁸ Vgl. Ackermann, Till (2006) S. 113-114

³⁹ Vgl. Regionalverkehr Hildesheim GmbH (2018) <https://www.rvhi-hildesheim.de/>, 06.03.2018

Bedienung, in Bezug auf Umsteigemöglichkeiten und Preise kundenfreundlicher machen soll. Hiermit soll auch die „Lammetalbahn“ und andere Schienenverkehre inkludiert werden.⁴⁰

5.1. Öffentlicher Dienstleistungsauftrag (ÖDLA)

Der öffentliche Dienstleistungsauftrag setzt das Hauptaugenmerk auf verschiedene Gestaltungsvarianten von Rechtsbeziehungen zwischen der zuständigen Behörde und den beteiligten Verkehrsunternehmen. Innerhalb dieser Regelungen werden Verpflichtungen wie z.B. Verwaltungsakte, Dienstleistungskonzessionen, Verkehrsverträge, In-House-Geschäfte und Betrauungsregelungen geregelt und festgehalten. Öffentliche Dienstleistungsaufträge sind nach dem Gesetz gegenseitig entgeltliche Verträge zur Beschaffung von Dienstleistungen.⁴¹ Im Jahr 2014 schlossen der Landkreis Hildesheim und der Regionalverkehr Hildesheim GmbH einen solchen Vertrag für zehn Jahre ab.⁴²

„In diesem Rahmen unterliegt der Landkreis als zuständige Behörde gemäß Art. 7 Abs. 1 der Verordnung (EG) Nr. 1370/2007 einer jährlichen Berichtspflicht über die gemeinwirtschaftlichen Verpflichtungen, den ausgewählten Betreiber sowie die zur Abgeltung gewährten Ausgleichsleistungen.“⁴³

Im Folgenden gehe ich auf die vertraglichen Qualitätsstandards zu den Anforderungen an die Fahrzeuge und das Fahrpersonal ein, die der RVHI laut Vertrag einzuhalten hat, Die Vertraglichen Qualitätsstandards sind dem Anhang beigelegt.

⁴⁰ Vgl. Scholz, Hans-Heinrich (2011) S. 74-77

⁴¹ Vgl. VDV- Die Verkehrsunternehmen-öffentlicher Dienstleistungsauftrag (06.03.2018) <http://www.mobikwissen.de/Verkehr/%C3%96ffentlicher-Dienstleistungsauftrag>, 31.03.2018

⁴² Vgl. Landkreis Hildesheim(2018) <https://www.landkreishildesheim.de/>, 10.03.2018

⁴³ Ebd.

5.2. Anforderungen an die Fahrzeuge

- 1) Die Verkehrssicherheit der eingesetzten Fahrzeuge muss gegeben sein, außerdem müssen sie während der gesamten Betriebszeit den gesetzlichen Bestimmungen der Straßenverkehrs-Zulassungs-Ordnung (StVZO), der Verkehrsordnung über den Betrieb von Kraftfahrunternehmen im Personenverkehr (BOKraft) und des Personenbeförderungsgesetzes (PBefG), sowie weiteren Vorschriften entsprechen.
- 2) Eine hinreichende Motorleistung die topografischen und betrieblichen Gegebenheiten entspricht.
- 3) Eine angemessene Kapazität für das erwartende Fahrgastaufkommen.
- 4) Der Anteil der Niederflurfahrzeuge ist bis zum Vertragsende auf 100 % zu erhöhen.
- 5) Die Fahrgastwerbung ist so auszuwählen, das sie weder gegen Moral noch Ethik verstößt.
- 6) Zum Vertragsende ist das Alter der Fahrzeuge auf maximal 15 Jahre festgelegt.
- 7) Fahrgastinformationen an den Fahrzeugen sollen bis Vertragsende durch Matrixanzeigen bzw. TFT-Monitore ersetzt werden. Der Austausch durch elektronische Anzeigen soll innen bei 50% und außen bei 100% liegen.⁴⁴

⁴⁴ Vgl. Öffentlicher Dienstleistungsvertrag RVHI- Landkreis Hildesheim, (Anhang)

5.3. Anforderungen an das Fahrpersonal

- 1) Alle erforderlichen Qualifikationen die zur Führung eines Omnibusses im Linienverkehr berechtigen, müssen gegeben sein.
- 2) Anforderungen gemäß PBefG, StVO, BO Kraft, StVZO und des Straßenverkehrsgesetzes (StVG) sowie weiteren gesetzlichen Anforderungen, müssen erfüllt sein.
- 3) Gepflegtes Auftreten
- 4) Kenntnisse über das örtliche Verkehrsnetz sowie dessen Tarife
- 5) Das Fahrpersonal muss die Deutsche Sprache beherrschen
- 6) Einhaltung des Fahrplanes
- 7) Das Fahrpersonal ist dazu angehalten in Konfliktsituationen ein deeskalierendes Verhalten gegenüber den Fahrgästen zu haben, außerdem ist der Umgang mit den Fahrgästen stets höflich und serviceorientiert.⁴⁵

Anhand dieser vertraglichen Qualitätsstandards wird der Erhebungsbogen, der Teil des durchgeführten Mystery Shopping beim RVHI war, ausgewertet und mit anderen Forschungsbeispielen verglichen. Das folgende Kapitel zeigt Eigenschaften, Besonderheiten und dessen Anwendungsgebiete des Mystery Shopping auf.

⁴⁵ Vgl. ebd.

6. Mystery Shopping

Dass die Kundenzufriedenheit zum betriebswirtschaftlichen Erfolg beiträgt, ist in der Literatur eine vorherrschende Meinung. Kundenzufriedenheit hat jedoch was mit der Qualität der Dienstleistungen zu tun, diese Annahme wird durch viele Studien zur Kausalkette von Qualität – Kundenzufriedenheit – Unternehmenserfolg, unterstrichen. Wird nur der Ertragswert eines Erstkaufs betrachtet, scheint dieser gering, jedoch wird das Potential bei längerer Betrachtung und langfristiger Kundenbindung ausgeschöpft. Die Akquisition eines Neukunden bedarf sehr viel mehr Aufwand als die der Bestandskunden. Zufriedene Kunden zeigen jedoch eine höhere Bereitschaft, mehr für eine Leistung zu bezahlen und nicht bei einer Preiserhöhung zu einem Mitbewerber überzulaufen, außerdem haben sie die Neigung, größere Mengen und auch andere angebotene Leistungen in Anspruch zu nehmen und ihre Erfahrungen mit anderen Konsumenten zu teilen. Daraus schließt sich, dass es wichtig ist, sein Angebot stetig zu überprüfen um den Qualitätsstandard zu halten. (siehe Abbildung)⁴⁶

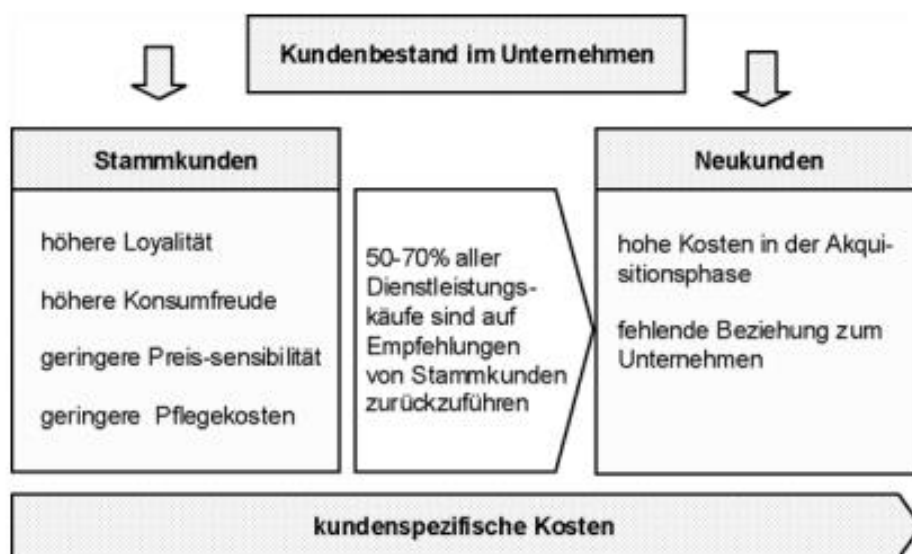


Abbildung 5: Kundenbindung von Drees und Schiller (2003)

Eine Vielzahl wissenschaftlicher Arbeiten befasst sich mit dieser Thematik, gemeinsam haben sie alle, dass die Qualität durch schriftliche oder mündliche Kundenbefragung aufgezeichnet wurde. Die verschiedenen Kundenbefragungsmethoden weisen einige Nachteile auf, die dabei nicht beachtet wurden. Neben dem erheblichen Kostenfaktor, liegen häufig wenig detaillierte

⁴⁶ Vgl. Drees, N; Schiller, S (2003) S. 159

und aussagekräftige Ergebnisse vor. Oft wurde festgestellt, dass es erhebliche Diskrepanzen zwischen erlebten und tatsächlichen Situationen besteht. Gründe für diese Dissonanzen können auf die Annahme sozialer Erwünschtheit oder aber auf Vergessen, zurückgeführt werden. Sind detaillierte Berichte über ein Verkaufsgespräch von Interesse, ist es sinnvoll den Kunden schnellst möglich zu befragen, das gewünschte Ergebnis, ohne Verzerrungseffekte zu bekommen, ist mit der schriftlichen Kundenbefragung nicht möglich. Bei mündlichen Befragungen stellen die sprachlichen Barrieren oft eine Herausforderung dar, qualitative und quantitative Informationen zu erhalten. Des Weiteren besteht die Gefahr, dass Auskunftspersonen auf einer Zufriedenheitsskala Werte nahe dem Maximum angeben. All diese Kritikpunkte veranlasste Dienstleistungsanbieter dazu, neue Instrumente einzusetzen und zu entwickeln. Mystery Shopping gewinnt dabei immer mehr an Beliebtheit, wird jedoch in der Literatur wenig diskutiert. Mystery Shopping ist ein relativ neues Verfahren zur Messung von Dienstleistungsqualität und kann die wahrgenommene Qualität objektiv, reliabel und valide messen.⁴⁷ Beim Mystery Shopping werden sogenannte Silent Shopper eingesetzt, diese werden von einem Anbieter beauftragt, verdeckt als potentieller Käufer aufzutreten und eine reale Kaufsituation zu simulieren. Daraus sollen sich Verbesserungsmöglichkeiten ergeben, die dem Anbieter mitgeteilt werden.⁴⁸ Beim Einsatz von Testkäufern wird nicht, wie bei der Kundenbefragung, das Kundenempfinden zur Interaktion mit dem Dienstleistungsanbieter ermittelt, stattdessen wird versucht durch unbeteiligte Dritte ein Empfinden des Dienstleistungsprozesses objektiv zu ermitteln. Gegenwärtig wird die Mystery Shopping Methode hauptsächlich in sehr wettbewerbsintensiven Branchen wie der Tourismusbranche und im Einzelhandel eingesetzt. Obwohl dieses Konzept schon in den 70er Jahren von zahlreichen Banken in den USA Anwendung fand, wurde sie kaum einer nachhaltigen Güteprüfung unterzogen und findet wenig Erwähnung in empirischen Studien. Bis zum jetzigen Zeitpunkt gibt es keine Erkenntnis darüber, ob verschiedene Mystery Shopper eine gemeinsam erlebte Situation ähnlich bzw. gleich beurteilen, damit keine Fehlentscheidungen aufgrund dieser Basis getroffen werden, ist diese Erkenntnis jedoch erforderlich. Ebenfalls fehlt die Erkenntnis, ob das Dienstleistungsqualitätsurteil zeitlich konsistent ist und die Auswahl der Kriterien zur Messung der Dienstleistungsqualität bei den unterschiedlichen Mystery Shoppern übereinstimmt bzw. an den Interessen des Unternehmens ausgerichtet sind. Letztend-

⁴⁷ Vgl. Schmidt, Karsten (2007), S. 1-3

⁴⁸ Vgl. Hennig, Alexander, Schneider, Willy; <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/134410/mystery-shop-per-v5.html>, 14.03.2018

lich liegen keine Erkenntnisse darüber vor, ob Mystery Shopper trotz der Hilfe von Operationalisierungsansätzen keine Methodenverzerrung in ihre Erhebung einfließen lassen.⁴⁹ Mystery Shopping wird in der Literatur unterschiedlich definiert. Deckers definiert die Methode des „Testkundenverfahren“ folgendermaßen:

„[...]verdeckt teilnehmende Beobachtung, die unter Einsatz eines Gesprächsleitfadens, im Zusammenhang des Kaufens und Konsumierens und mit der Zielrichtung der Datenerhebung und Qualitätssteuerung zum Einsatz gebracht wird.“⁵⁰

Drees und Schillers Gedanken gehen in die gleiche Richtung und heben hervor, dass geschultes Personal für eine qualitativ hochwertige Erhebung unumgänglich ist.

„Mystery Shopping liefert durch den Einsatz speziell geschulter, systematisch eingesetzter und genau gebriefteter Testpersonen (Mystery Shopper), die verdeckt als ‚normale‘ Kunden Dienstleistungs- und Kaufsituationen simulieren, objektive Antworten auf Fragen zu Dienstleistungsqualität und Qualitätsmerkmalen eines Unternehmens.“⁵¹

6.1. Definition und Klassifikationskriterien

Wenn in der Sozialforschung von der Beobachtung als Erhebungsmethode gesprochen wird, wird darunter die gelenkte Beobachtung sprachlicher Äußerungen, nonverbale Reaktionen, menschliche Handlungen und andere soziale Merkmale verstanden. Bei der Messung der Dienstleistungsqualität bedeutet dies, dass durch Dritte unbeteiligte Beobachter ein nachvollziehbares Qualitätsurteil gefällt werden soll. Daraus resultierend sollen sich ausschlaggebende Anknüpfungspunkte zur Gestaltung des physischen Umfeldes und das Interaktionsverhalten von Kunden und Mitarbeitern gewonnen werden. Bei der Methode der Beobachtung werden auf verschiedene Methoden zurückgegriffen, diese sind in drei Klassifikationen gegliedert: „Strukturiert – unstrukturiert“, „teilnehmend - nicht teilnehmend“ und „offen-verdeckt“.

⁴⁹ Vgl. Schmidt, Karsten (2007), S. 3-5

⁵⁰ Deckers, Ralf (1999); S.29

⁵¹ Drees,N; Schiller, S. (2003) S. 162

Das Kriterium „*teilnehmend – nicht teilnehmend*“ unterscheidet die Beobachtung darin, inwieweit der Beobachter in die Interaktionen involviert ist. Eine „*nicht teilnehmende Beobachtung*“ ist demnach eine Beobachtung in der der Beobachter lediglich die Aufgabe des Protokollanten übernimmt, während in der „*teilnehmenden Beobachtung*“ der Beobachter ein Teil der Interaktion ist.

In Folge dessen kann eine „*nicht teilnehmende*“ oder „*teilnehmende*“ Beobachtung *verdeckt* oder *offen* ausgeführt werden. Bei einer *offenen* Beobachtung ist den betroffenen Personen bekannt, dass sie Teil einer Beobachtung sind, ist die Beobachtung jedoch *verdeckt*, gibt sich der Beobachter den involvierten Personen nicht bekannt. Die bevorzugte Variante ist die „*teilnehmende verdeckte Beobachtung*“, sie kommen einer realen Verkäufer-Käufer-Interaktion am Nächsten und vermeidet sogenannte Reaktivitätseffekte.

Ziel der „*strukturierten*“ und „*unstrukturierten*“ Techniken ist es, sowohl eine Vergleichbarkeit als auch eine Zuverlässigkeit der Beobachtungsergebnisse zu erlangen. Ist die Beobachtung ausführlich strukturiert, handelt es sich um eine „*strukturierte Beobachtung*“, alle anderen zählen zu den „*unstrukturierten Beobachtungen*“.

Insbesondere die sich ergänzenden Varianten „*strukturiert-unstrukturiert*“ und „*teilnehmend-nicht teilnehmend*“ sind von Bedeutung, ob diese jedoch *verdeckt* oder *offen* stattfinden, ist abhängig von der Fragestellung. Die *verdeckte* bietet dabei den Vorteil, dass involvierte Personen ihr Verhalten nicht ändern und so das Ergebnis verfälschen.⁵²

6.2. Potentielle Messfehlereinflüsse bei der Durchführung von Beobachtungen

Wie bei jeder Art von Erhebung, gibt es auch bei der Mystery Shopping Methodik Einflussfaktoren, die zu Messfehlern führen können. Messfehler können beim Beobachter, der Beobachtungssituation und dem Instrument liegen. Um ein leistungsfähiges Konzept der Mystery Shopping Methode zu ermitteln, ist die Kenntnis der generellen Einflussfaktoren so wie der inhärenten Messfehler von Bedeutung. Im weiteren Verlauf werden generelle und spezifische Messfehlereinflüsse erläutert, die bei einer Beobachtungsmethode auftreten können.

⁵² Vgl. ebd. S. 84-86

Generelle Messfehlereinflüsse

Generelle Messfehlereinflüsse sind auf drei verschiedene Fehlerquellen zurückzuführen, Wahrnehmungs-, Erinnerungs-, und Interpretationsfehler werden bei der Erhebung vom Beobachter verursacht. Diese Fehler sind auf den, dem Beobachter gegebenen Spielraum zu schließen. Um Interpretations- und Wahrnehmungsfehler zu vermeiden, sollten Beobachter ausreichend geschult sein und exakte Definitionen der zu ermittelnden Charakteristika vorliegen. Erinnerungsfehler hingegen entstehen, wenn sich der Beobachter auf eine zu hohe Anzahl von Merkmalen konzentrieren muss. Kommt ein Merkmal wiederholt vor, ist dieser jedoch einfacher zu verinnerlichen.

Das Beobachtungsinstrument selbst, stellt ebenfalls eine Fehlerquelle dar, so führen künstlich erzwungene Beobachtungsmerkmale zu einem verminderten Differenzierungsvermögen oder verhindern dieses sogar. Diese Situation ist beispielsweise gegeben, wenn nicht alle Merkmale auf die beobachtete Situation zutreffen, der Beobachter jedoch besten Gewissens seine Protokollarbeit abgeben möchte und folge dessen möglichst viele Beobachtungen den Elementen zuordnet. Durch diesen Fehler werden Informationen verzerrt. Ebenso führt eine zu lange Beobachtungsdauer zu fehlerhaften Messergebnissen. Der Beobachter neigt bei zunehmender Beobachtungsdauer Wahrnehmungs- und Erinnerungsfehler in die Messdaten einfließen zu lassen, dagegen kann nur vorgegangen werden, wenn man diesen Faktor mit einberechnet und Einflüsse wie Müdigkeit und sozialer Druck mit in die Beobachtungsplanung einfließen lässt.

Schließlich kann die Erhebungssituation von äußeren Gegebenheiten beeinflusst werden, welche jedoch durch eine ausführliche Planung vermieden werden können. Darunter fallen z.B. Lärm im direkten Umfeld oder außerordentliche Ereignisse. Diese Ereignisse haben die Eigenschaft, dass sie die Wirklichkeit im Auge des Beobachters verzerren können bzw. diese nur eingeschränkt wahrgenommen wird.

Spezifische Messfehlereinflüsse

Neben den generellen Fehlerquellen, kann es zu spezifischen Fehlern in der verdeckten-teilnehmenden Erhebung kommen, es ist denkbar dass sich der Beobachter zu engagiert in die Situation einfühlt und sich auf einzelne Personen oder Beurteilungsmerkmale konzentriert. Fehler-

hafte Messwerte gibt es auch, wenn sich der Beobachter in die Perspektive des zu Beobachtenden begibt und so die Distanz zur Situation verliert. Oft sind diese Fehlverhalte auf den Rollenkonflikt zu beziehen, der jedoch durch eine intensive Teilnahme an der Erhebungssituation oder durch einen Rückzug als teilnehmender Beobachter gelöst werden kann. Im Allgemeinen können Messfehler vermieden werden, indem vorab eine gründliche Auswahl der Beobachter stattfindet und ebenso exakte Schulungen und Supervisionen angewendet werden.⁵³

6.3. Einsatzgebiete der Mystery Shopping-Methodik

Mystery Shopping stellt eine verdeckt-teilnehmende und strukturierte Erhebungsmethodik dar. Mit der Mystery Shopping-Methodik können Empfindungen vom Kunden in Bezug auf seine Erfahrungen mit der Dienstleistungsqualität und dem dazugehörigen Prozess auf einer nahezu objektiven Ebene durch Mystery Shopper erhoben werden.

Mystery Shopper, welche auch Silent Shopper oder Mystery Guests genannt werden, agieren als nicht erkennbare, getarnte Kunden und sind für diese Art der Erhebung speziell ausgewählt und geschult. In einer real simulierten Situation treten sie den Verkäufern oder Servicemitarbeitern gegenüber und beurteilen mithilfe von Protokollen die Dienstleistungsqualität aus der Sicht des Kunden. Somit soll eine realitätsnahe Untersuchung erzeugt werden, die eine gewisse Innenperspektive bietet. In den USA wird, wie bereits erwähnt das Instrument des Mystery Shoppings schon seit den 70er Jahren in Banken angewandt und gewinnt zunehmend im deutschsprachigen Raum an Bedeutung. Die häufigsten Anwendungsbereiche der Mystery Shopping-Methodik werden kurz aufgeführt:

- Einschätzung der empfundenen Dienstleistungsqualität. Hier wird die Kundenkontaktsituation aus Sicht des Mystery Shoppers beurteilt, mit dem Ziel Schwachstellen auffindig zu machen, sie zu analysieren und diese zu beseitigen.
- Servicestandards definieren, einführen und überprüfen. Anhand von Beurteilungskriterien und Testkäufen, kommt es zu der Annahme, dass selbstverständliche Servicestandards von den Mitarbeitern selbst definiert werden und keine Kenntnisse über einheitliche Regelungen vorliegen.

⁵³ Vgl. ebd. S. 84-88

- Benchmarking und Konkurrenzbeobachtung. Die Durchführung einer Befragung von Konkurrenzkunden gestaltet sich als schwierig, die Mystery Shopping Methode kann jedoch angewandt werden ohne dass das Konkurrenzunternehmen von der Aktion erfährt.⁵⁴

6.4. Forderungen und Voraussetzungen an die Mystery Shopping Methode

Um generelle und spezifische Messfehler bei der Erhebung so weit wie möglich verhindern zu können, braucht es ein leistungsfähiges Konzept zur Evaluation von Dienstleistungsqualität durch Mystery Shopper. Folgend werden vier Forderungen, die es von dem Konzept der Beobachtung und des durchführenden Mystery Shopper einzuhalten gilt, aufgelistet.

Forderung 1: Der Beobachtende muss das tatsächliche Verhalten des Mitarbeiters in einer Kundenkontaktsituation beurteilen.

Forderung 2: Die Mystery Shopping Methodik muss einen umfangreichen Überblick der Dienstleistungsqualität leisten.

Forderung 3: Die Mystery Shopping Methodik muss die tatsächliche, individuelle Wahrnehmung eines realen Kunden erfassen.

Forderung 4: Die Qualitätswahrnehmung muss zuverlässig aus Sicht des Kunden gemessen werden.⁵⁵

Um diese vier Forderungen einhalten zu können, muss ein Marktforscher zwölf Voraussetzungen zur Erhebung der Dienstleistungsqualität erfüllen. Diese werden folgend kurz aufgeführt.

⁵⁴ Vgl. ebd. S.89-90

⁵⁵ Vgl. ebd. S. 91

Forderung 1:

- 1) „Die Dienstleistungssituation muss realitätsnah anhand eines „Drehbuchs“ konstruiert werden“
- 2) „Die Mystery Shopper sind anhand der Charakteristika eines typischen Kunden sorgfältig auszuwählen.“
- 3) „Die Mystery Shopper müssen sich wie normale Kunden verhalten.“
- 4) „Die Mystery Shopper müssen hinsichtlich des „Drehbuchs“ der Testkaufsituation und des Verhaltens eines realen Kunden genau geschult werden“

Forderung 2:

- 1) „Die Dienstleistung muss in ihre einzelnen Dienstleistungsepisoden bzw. –Dimensionen zerlegt werden. Anschließend sind für diese Testelemente Beobachtungskriterien zur Beurteilung der Dienstleistungsqualität zu definieren.“

Forderung 3:

- 2) „Der Beobachtungsbogen muss reale Erlebniskategorien und keine abstrakten Dienstleistungsdimensionen umfassen.“
- 3) „Die einzelnen Erlebnisse müssen unmittelbar nach dem Kontakt aufgezeichnet werden, damit keine Informationen verloren gehen.“

Forderung 4:

- 1) „Der Beobachtungsbogen muss ausreichend strukturiert und seine Verwendung unmissverständlich beschrieben sein“
- 2) „Die Untersuchungsplanung muss individuelle und situationsspezifische Einflussfaktoren der Mystery Shopper berücksichtigen (z.B. Müdigkeit und sozialer Druck)“
- 3) „Um den Beurteilungsspielraum der Testkäufer soweit wie möglich einzuschränken, ist eine theoretisch und empirisch fundierte Operationalisierung der Beobachteten notwendig.“
- 4) „Damit die Erinnerung der Testkäufer nicht überfordert wird, ist auf eine angemessene Zahl von Bewertungskategorien zu achten.“
- 5) „Es sollte eine ausreichend hohe Fallzahl angestrebt und idealerweise Testkaufpaare eingesetzt werden.“⁵⁶

⁵⁶ Ebd. S. 92-102

6.5. Alternative Messansätze zur Evaluation der Dienstleistungsqualität

Größtenteils werden Erhebungen zur Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität von Marktforschungsinstituten durchgeführt. Sie weisen mehr Erfahrung auf dem Gebiet auf und eine mangelnde Objektivität wird so ausgeschlossen, außerdem ist das Einkaufen solcher Dienstleistungen günstiger als eine Beschaffung von Haus aus. Mögliche Beschaffungen der Quellen werden unterteilt in Primär- und Sekundärforschung. Die Primärforschung ist eine erstmalige Beschaffung von Daten, während bei der Sekundärforschung Daten aus früheren Erhebungen mit neuen Erhebungsdaten verglichen und analysiert werden. Neben internen Datenquellen wie z.B. Kundenfluktuation, Umsätze und Absatzzahlen werden Daten von Marktforschungsinstitutionen, wie beispielsweise das Kundenbarometer oder auch Mystery Shopping zu Vergleichszwecken eingesetzt. Anforderungen die den Unternehmen nützen, sind dabei die Vergleichbarkeit der Daten und die Angabe von wichtigen Informationen zur Erhebung wie des Zeitpunktes, die Erhebungsmethode und der Stichprobengröße. Die folgende Tabelle zeigt die wichtigsten Erhebungsformen nach Einteilung in Primär- und Sekundärforschung auf.

Tabelle 1: Informationsquellen bei Kundenzufriedenheitsbefragungen		
	Sekundärdaten	Primärdaten
Externe Daten	<ul style="list-style-type: none"> – Benchmarks der Kundenzufriedenheit (Deutsches Kundenbarometer) – Vergleichswerte früherer Kundenzufriedenheitsmessungen – Bekanntheitsgrade – Umsatzrankings – Marktanteile – ... 	<ul style="list-style-type: none"> – Kundenzufriedenheitsbefragung – Wechselanalysen – Imageanalysen – Präferenzanalysen – ...
Interne Daten	<ul style="list-style-type: none"> – Kundenfluktuation – Inanspruchnahme von Garantien – Beschwerderaten – Neukundenzuwachs – Auftragsentwicklung – ... 	<ul style="list-style-type: none"> – Fehlerkostenanalyse – Befragung von Mitarbeitern – Silent shopping – Mystery Calls – Eigenimageanalyse – ...

Abbildung 6: Informationsquellen bei Kundenzufriedenheitsbefragungen ⁵⁷

⁵⁷ Meyer, A; Blümelhuber, C; Ertl, R (2004)

Eine andere Betrachtung von Messansätzen zur Evaluation von Dienstleistungsqualität ist die Unterscheidung von kundenorientierten und unternehmensorientierten Ansätzen. Die folgenden aufgeführten Ansätze sind ausschließlich nachfrageorientierte Konzepte. Diese Betrachtung wird als ausschlaggebend empfunden, da es in den meisten Fällen um das Urteil des Kunden geht.⁵⁸ Die nachfolgende Abbildung zeigt eine Aufteilung nach kundenorientierten und unternehmensorientierten Ansätzen.

Subjektive merkmalsgestützte und ereignisgestützte Verfahren basieren auf der Annahme, dass zwei oder mehr betroffene Parteien die zu beobachtende Person unterschiedlich wahrnehmen und beurteilen. Dabei ermittelt die merkmalsorientierte Variante die Dienstleistungsqualität anhand von einzelner Merkmaleigenschaften, während die ereignisorientierte Methodik mit Hilfe von erlebten Ereignissen der Konsumenten während des Dienstleistungsprozesses, die Situation beurteilt.

Die objektiven Messansätze machen sich Beobachtungen von unbeteiligten neutralen Dritten oder von objektiven Indikatoren von Nutzen um die Dienstleistungsqualität zu beurteilen. So kann der Sachverhalt objektiv ermittelt werden.⁵⁹

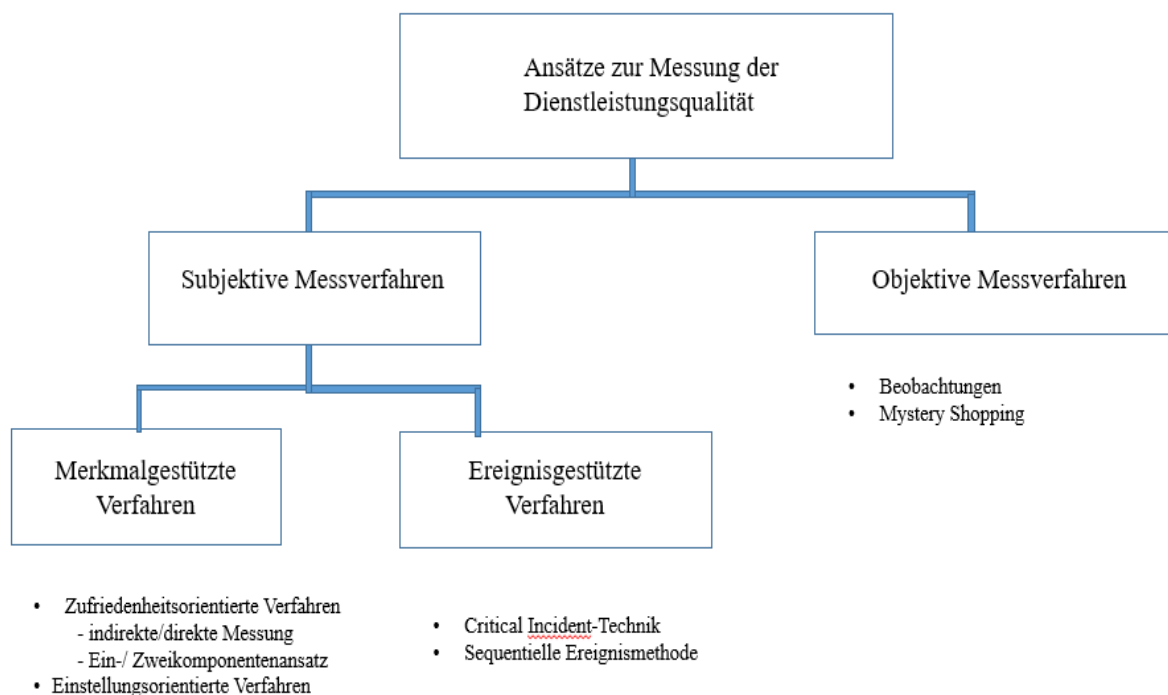


Abbildung 7: Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität/Quelle: In Anlehnung an Meffert/Bruhn (1997), S. 206⁶⁰

⁵⁸ Vgl. Schmidt, Karsten (2007) S. 68

⁵⁹ Vgl. ebd. S.68

⁶⁰ Meffert, Bruhn (1997) S. 206

7. Forschungsstand

Bei der Erarbeitung der Mystery Shopping Theorie ließ sich feststellen, dass es nur wenige Veröffentlichungen, die wissenschaftlicher Natur sind, finden lassen, welches auch von Autoren und Wissenschaftlern mit Erstaunen festgestellt wurde.⁶¹ Jedoch lassen sich einige Beiträge finden, die von Praktikern für Praktiker verfasst wurden. So sind in einer Ausgabe von 2003 aus der Zeitschrift „Planung und Analyse“ 12 Beiträge zu dem Thema zu finden.⁶² Vergangene Forschungsbeiträge lassen sich in die Aspekte *Durchführungsbezogenen*, *Unternehmensintern* und *Unternehmensextern* klassifizieren. Die *Durchführungsbezogenen* Aspekte sind z.B. ethische Richtlinien, Leitfäden und methodische Betrachtungen. Der *Unternehmensinterne* Aspekt fokussiert sich auf Investitionsentscheidungen, Marketing, Personalbereich und die interne Kommunikation. Wettbewerbsvergleich und die gesamte Marktbetrachtung wird den unternehmensexternen Aspekten zugeordnet.

Um einen Überblick über die unterschiedlichen Aspekte die in wissenschaftlichen Beiträgen dargestellt wurden zu gewinnen, werden zu jedem Aspekt Beispiele erbracht, die den Schwerpunkt, den relevanten Inhalt sowie den Branchenkontext wiederlegen. Im Anschluss wird an dem Beispiel eines Reisebüros das Vorgehen der Mystery Shopping Methode erläutert.

Durchführungsbezogene-Unternehmensinterne Aspekte

Im Oktober 1998 verfassten Wilson und Gutman einen Beitrag im „Journal of the Market“ über die Rolle des Mystery Shoppings bei Investitionsentscheidungen der Londoner U-Bahn. Es wurden unterschiedliche Einflussfaktoren die die Reisequalität beeinflussen gemessen und in einem Modell mit Passagierzahlen und deren Ansprüchen zusammengeführt und so in „levels of improvement“ in jeweils unterschiedliche Kosten eingeteilt.⁶³

⁶¹ Vgl. Wilson (1998)S.148; Matzler; Kittinger-Rosanelli (2000)S. 221; Lingenfelder; Wieseke; Schmidt (2005)S.183

⁶² Vgl. siehe Planung & Analyse 30 (5), (2003)

⁶³ Vgl. Wilson, Alan; Gutmann, Justin (10/1998) Vol. 40, No. 4, p. 285-293.

Durchführungsbezogene-Unternehmensexterne Aspekte

Adam Finn untersuchte im Jahr 2001 die Verkaufsfähigkeit und das Erscheinungsbild von Geschäftsräumen, Gebrauchsgüter-Filialisten und Einzelgeschäften im Leistungsvergleich mit dem Wettbewerb. Die Erkenntnis die aus der Studie gezogen wurde ist, dass das Testen der Verkaufsfähigkeit doppelt so viele Tests wie die des Erscheinungsbildes bei Einzelgeschäften und fünfmal so viele bei Filialisten benötigt. Insgesamt ist eine Erhebung bei Einzelgeschäften wirtschaftlicher als bei Filialisten. In einem Vergleich zu einer vorangegangenen Arbeit von Finn und Kayandé aus dem Jahr 1999 wurde festgestellt, dass die Beurteilung von der Servicequalität in Konsumgütergeschäften mehr Tests beansprucht als die Beurteilung der Verkaufsfähigkeit. Mystery Shopping wird hier als brauchbare Alternative zur Kundenbefragung im Leistungsvergleich gesehen.⁶⁴

Unternehmensinterne und Unternehmensexterne Aspekte

In seinem Forschungsbericht untersucht Philip Calvert 2005 den Verfahrenseinsatz des Mystery Shoppings in öffentlichen Büchereien. Er identifiziert drei wesentliche Aspekte die den Gebrauch der Mystery Shopping Methode in öffentlichen Bereichen begründen. Der Wettbewerbsvergleich, die Evaluierung des Kundenservice und die Verbesserung des Mitarbeiterverhaltens gegenüber der Kunden. Zu Beginn der Forschung stehen die Mitarbeiter der Methode skeptisch gegenüber, nach der Ergebnispräsentation halten sie diese jedoch als hilfreich und informativ und befürworten diese.⁶⁵

7.1. Untersuchungen an einem Fallbeispiel

In der von Karsten Schmidt aufgegriffenen Studie, wurden im September 2003 und im Juli 2004 Interviews mit 30 Kunden, einem Mitarbeiter der Franchisezentrale und fünf Expedienten eines

⁶⁴ Vgl. Finn, Adam (5/2001); Mystery Shopper Benchmarking of Durable-Goods Chains and Stores

⁶⁵ Vgl. Calvert, P. (2005). It's a Mystery – Mystery Shopping in New Zealand's Public Libraries. In: Library Review 54 (1), S. 24-35

kooperierenden Reisebüros durchgeführt. Auf dieser Grundlage wurde ein Beobachtungs-bogen erstellt, der den Einsatz der Mystery Shopping Methode unterstützen sollte. Ebenfalls wurde ein Fragebogen zur Kundenbefragung entwickelt. So sollte ein unmittelbarer Vergleich von Kunden- und Testkäuferurteilen ermöglicht werden. Die erstellten Fragebögen und der Beobachtungsbogen unterschieden sich lediglich in soziodemografischen Angaben wie Alter, Geschlecht und das Haushaltsnettoeinkommen, die der Kundenbefragung beigelegt wurden, sowie Angaben zum Aussehen der evaluierten Mitarbeiter, die von den Mystery Shoppern ausgefüllt werden mussten. Diese Verfahrensweise dient dazu Hauptmessfehlereinflüsse von Testkäuferurteilen zu reduzieren. Anhand der gewonnen Kenntnisse durch die durchgeführten Interviews wurde ein Drehbuch konzipiert, was einer Kaufsituation gleichen sollte. Um eine repräsentative Auswertung zu erhalten wurde eine allgemeine touristische Dienstleistungssituation, die nach Auskunft der Franchiseunternehmen die häufigsten Geschäftsvorfälle darstellen, ausgewählt. Ein Reisebürokunde interessiert sich in dieser Situation für eine Städtereise nach Paris.

Die Testkaufstudie sah vor, Testkäufer zu drei Messzeitpunkten zu den Reisebüros des Franchiseunternehmens zu schicken. Die erste, sowie auch die zweite Testkaufstudie wählten die Reisebüros Stichprobenartig über das gesamte Bundesgebiet aus, zudem wurden ausschließlich solche Reisebüros berücksichtigt, die sich auf Pauschal- und private Individualreisen spezialisiert hatten. Reisebüros die ihren größten Teil der Umsätze durch Geschäftsreisen generieren, wurden ausgeschlossen, da es hier unüblich ist einen persönlichen Kontakt zu den Kunden zu haben. Die Gefahr des „Entdecktwerdens“ wäre um einiges höher, da der Face-to-Face Kontakt bei solchen Reisen unter 15% liegt. Außerdem liegt die Gefahr einer nicht repräsentativen Studie höher, da Mitarbeiter der Geschäftsstellen für Geschäftsreisen durch wenig Erfahrung im Kundenkontakt und Testkaufsituationen, deutlich schlechter bewertet werden würden.⁶⁶

Nachdem die Reisebüros stichprobenartig ausgewählt wurden, werden die Testkäufer ausgesucht, professionelle Mystery Shopper von Dienstleistungsunternehmen kamen nicht zum Einsatz, sondern Studenten und Auszubildende, die eine solche Tätigkeit im Vorfeld noch nicht ausgeübt hatten. Die Gefahr bei professionellen Mystery Shoppern liegt bei einer Antwortverzerrung durch vorgefasste Meinungsbilder. Um die Voraussetzung für eine erfolgreiche Erhebung zu gewährleisten, bekamen die Testkäufer im Voraus eine fünfstündige Schulung, die ihnen ein typisches Verhalten von Kunden, die eine Städtereise buchen wollen, nahegebracht

⁶⁶ Vgl. Schmidt, Karsten (2007) S. 123-124

wurde. Ebenfalls wurde der Umgang mit dem Beobachtungsbogen vermittelt, indem der Verkaufsleiter innerhalb eines Rollenspiels besonders gute und besonders schlechte Verkäuferverhalten darstellte und dies von den Mystery Shoppern beurteilen ließ. Nachdem die Testkäufer mit dem Umgang des Beobachtungsbogens vertraut waren, sollten sie lernen eine tatsächliche Käufer-Verkäufer-Interaktion zu initiieren. Dafür wurden in Marburg und näherer Umgebung reale Testkäufe unter Verwendung des Drehbuches durchgeführt.

Die Testkäufe wurden von jeweils zwei Mystery Shoppern durchgeführt und sollten im Anschluss an die Verkaufssituation getrennt voneinander bewertet werden. Ziel war es, so die Daten prüfbar zumachen und Messfehlereinflüsse auszuschließen, die bei Einzelurteilen entstehen können. Die Beurteilungsbögen sollten im direkten Anschluss an die Dienstleistungssituation ausgefüllt werden, da so ein umfangreicher Überblick über die Erlebnisinformationen, ohne das Erinnerungsvermögen des Testkäufers überzustrapazieren, gegeben ist. Die Einzelurteile zweier Mystery Shopper werden mit einander verglichen um die Repräsentativität der Einzelurteile zu gewährleisten.

Die drei Durchgänge der Testkaufstudie wurden im November 2003, August 2004 und im April 2005 durchgeführt von jeweils anderen Testkäufern, die jeweils eine Schulung erhielten. Die Testkaufpaare wurden zu jedem Messzeitpunkt neu gruppiert um ein Wiedererkennen der Testkäufer zu vermeiden. Außerdem wurden zu jedem Messzeitpunkt gleichzeitig zwei Testkäufe in der gleichen Filiale durchgeführt um einen Ausschluss der Enttarnung zu gewähren und eine möglichst große Vielfalt der Dienstleistungsqualität zu untersuchen.

Die Hauptziele der Studie waren die Bedeutung der Prognosevalidität in Bezug auf den Umsatz (also die Übereinstimmung von Wahlentscheidungen und dem durch die Ergebnisse der Messung prognostiziertes Verhalten) und die langfristige Retest-Reliabilität des Gesamtzufriedenheitsurteils der Testkäufer in Bezug auf die wahrgenommene Dienstleistungsqualität (also der Grad der Übereinstimmung der Testergebnisse bei den selben Probanden und dem selben Test bei mehreren Testkäufen). Die Testkäufer sollten bei ihrem ersten Testkauf darauf achten, keine Auszubildenden für ein Beratungsgespräch zu beanspruchen, da diese nicht in der Lage sind einen repräsentativen Qualitätsstandard einzuhalten. Die Testkäufer erhielten ebenfalls die Aufgabe die Kundenberater detailliert zu beschreiben, so dass die Testkäufer einer neuen Gruppe den Mitarbeiter erkennen konnten. So wurden 344 Ergebnisse aus 172 Testberatungen gesammelt, die in 86 Reisebüros von 16 Testkäufern durchgeführt wurden.

Über die erste Testkaufstudie hinaus sollte die zweite Erhebung zur Überprüfung der Daten aus dem Jahr 2003 sein. Die zweite Studie beabsichtige ebenfalls Kenntnisse darüber zu gewinnen, ob Testkäufe eine geeignete Methode sind um die Dienstleistungsqualität zu messen. Die Testkäufer erhielten die Unterweisung sich von den selben Beratern informieren zu lassen, die in der ersten Messung schon begutachtet wurden. Dieses Mal wurde das unterfangen von 16 Testkäufern in 71 Reisebüros mit 142 Beratungsgesprächen erhoben.

In der dritten und abschließenden Testkaufrunde wurden in Berlin mit 40 Testkäufen und in Frankfurt mit 36 Testkäufen, erneut die kurzfristige Retest-Reliabilität mit 21 Testkäufern durchgeführt. Die stichprobenartigen Reisebüros, die dabei ausgewählt wurden, waren nicht deckungsgleich mit denen, der Testkäufe zuvor, jedoch handelte es sich um Reisebüros der gleichen Franchisemarke. Die Testkäufe wurden jeweils zweimal im gleichen Reisebüro mit einem zeitlichen Abstand von einer Woche durchgeführt. Wieder sollten die Testkäufer den Berater genau beschreiben, sodass die Mystery Shopper der zweiten Woche den gleichen Mitarbeiter zur Beratung wiederfinden.

Am Ende der Untersuchungsreihe wurden die Testkaufdaten auf mögliche Routineeffekte und Anspruchsveränderungen der Testkäufer untersucht, indem die Rateurteile, die innerhalb einer vorausgegangenen Studie durchgeführten Testkäufe mit denen am Ende durchgeführten Testkäufen verglichen wurden. Es ergab sich durch den Vergleich keinen erheblichen Unterschied.⁶⁷ Im nächsten Kapitel wird kurz das Drehbuch vorgestellt, nach dem sich die Testkäufer während ihrer Erhebung gehalten haben.

7.2. Drehbuch der Testkaufsituation - Eine Städtereise nach Paris

Das Drehbuch gliedert sich in fünf Bearbeitungsschritte. Die Testkäufer haben in Schulungen den Umgang mit diesem erlernt und sind nach der Reihenfolge vorgegangen. Um mögliche Erhebungsfehler auszuschließen, sind sie, wie im vorherigen Kapitel schon beschrieben in Paaren aufgetreten. Das Drehbuch lässt sich in folgende Schritte unterteilen:

⁶⁷ Vgl. ebd. S. 124-129

1. Betreten des Reisebüros

- Der Mystery Shopper begrüßt freundlich das Verkaufspersonal und wartet bis er zu einem Beratungsgespräch eingeladen wird, währenddessen begutachtet er die Ausstattung der Filiale und äußeres Erscheinungsbild der Mitarbeiter

2. Beratungsgespräch

- Nachdem vom Verkäufer die Interessen des Kunden erfragt wurden, schildert der Mystery Shopper, wie im Vorfeld besprochen das gewünschte Ziel, die Dauer und den Zeitraum der Reise.
- Der Verkäufer fragt nach der Art der Reisebetreuung,
- Die Mystery Shopper geben Informationen darüber, dass sie sich eine organisierte Reise wünschen mit deutsch- oder englischem Personal, da sie kein Französisch sprechen.

Außerdem liefern sie Informationen darüber, welche Attraktionen der Stadt sie sehen wollen.

- Der Berater erfragt wie die einzelnen Attraktionen erlebt werden sollen
- Der Testkunde gibt Informationen darüber, dass die Attraktionen nicht nur besichtigt werden sollen, sondern auch Informationen über Kultur, Geschichte und Zeitgeschehen in Frankreich bzw. Paris in Erfahrung gebracht werden sollen.
- Der Verkäufer fragt nach bevorzugten Hotelkategorien, Fluggesellschaften und einem preislichen Limit.
- Die Mystery Shopper geben Auskunft über die gewünschte Hotelkategorie und welcher Fluggesellschaft sie vertrauen und wo sie Meilen sammeln, ebenfalls teilen sie ihm ein Preislimit von 1000€ mit, welches jedoch alle Aktivitäten bereits enthalten soll.

3. Abschluss des Beratungsgesprächs

- Der Mystery Shopper bittet den Verkäufer alle Vor- sowie Nachteile der Angebote gegenüber zustellen unter Berücksichtigung der zuvor genannten Vorstellungen. Anschließend soll sich bedankt werden und um drei Tage Bedenkzeit gebeten werden, außerdem soll erfragt werden, ob die Reiseunterlagen aufgrund der Bedenkzeit pünktlich ankommen und was zu tun ist, wenn sie nicht pünktlich ankommen.

4. Verlassen des Reisebüros

- Nette Verabschiedung und Beobachtung von Mitarbeitern und Interieur sowie der Schaufenstergestaltung.

5. Unmittelbare getrennte Beantwortung des Fragebogens⁶⁸

Das ausführliche Drehbuch ist im Anhang wiederzufinden. Das Drehbuch wurde als Leitfaden für ein eigen konzipiertes Drehbuch verwendet, welches in dem Kapitel Aufbau und Ablauf der empirischen Untersuchung zu finden ist.

7.3. Erhebungsqualität

Sofern alle zwölf Voraussetzungen (siehe Kapitel: „Mystery Shopping-ein leistungsfähiges Konzept zur Evaluation von Dienstleistungsqualität“) zur Erhebung mit Testkäufern befolgt werden, ist die Mystery Shopping Methode ein äußerst reliables und valides Instrument zur Evaluation von Dienstleistungsqualität. Da es nicht jedem Dienstleistungsanbieter gegeben ist, ein eigenes Konzept zu erarbeiten, kann der Voraussetzungskatalog als Leitfaden betrachtet werden. Unternehmen die ausschließlich am Ergebnis Interesse haben, können sich mit einer Agentur behelfen. Der Schwachpunkt bei Agenturen, die Mystery Shopping zur Erhebung benutzen, liegt an der Einhaltung solch formulierter Voraussetzungen. Hierfür wurden fünf Richtlinien von Karsten Schmidt abgeleitet um Unternehmen die Möglichkeit zu geben ein geeignetes Marktforschungsinstitut zu finden. Diese werden im Folgenden kurz vorgestellt.

Richtlinie 1: Es sollte auf ausschließlich qualitatives und ausreichend geschultes Personal zurückgegriffen werden.

Fehlerhafte oder nicht repräsentative Daten werden von mangelhaft geschulten Testkäufern erzeugt. Testkauf-Anbieter versuchen an Kosten zu sparen, indem sie die aufwendigen Schulungen inkonsequent durchführen.

Richtlinie 2: Es sollten nur Beobachtungen von Testkäufer-Teams berücksichtigt werden.

Wenn mindestens zwei Testkäufer die gleiche Situation unabhängig voneinander beurteilen, besteht eine verlässliche Beurteilung der Verkaufssituation. Bewertungsaspekte die eine geringe Einigkeit erzielen, sollten nicht in die Bewertung einfließen.

⁶⁸ Vgl. ebd. S. 205-207 Drehbuch (Anhang)

Richtlinie 3: Gemessen werden sollten „einfache“/objektive Qualitätsstandards, sowie psychologische Erfolgsfaktoren.

Neben objektiven Qualitätsstandards wie bspw. das Tragen eines Namensschildes sollten auch psychologische Erfolgsfaktoren gemessen werden, wie die Vertrauenswürdigkeit des Mitarbeiters oder die Qualität der Beratung. Voraussetzung dafür ist eine hinreichende Schulung in Verkäufer-Käufer-Interaktionen sowie eine geschärfte Beobachtung und Wahrnehmung der Situation und der Umgebung.

Richtlinie 4: Ergebnisse sollten mit Hilfe von Verfahren untersucht werden, die mehrere Zufallsvariablen zugleich untersucht.

Erst die Bewertung durch multivariate Verfahren kann die Beobachterübereinstimmung ermitteln, zudem können so wichtige von unwichtigen Ergebnissen unterschieden werden. Wenn mehrere Bewertungskriterien relevanter Erfolgsfaktoren zusammengebracht werden, können Handlungsempfehlungen ermittelt werden.

Richtlinie 5: Neben den Ergebnissen aus den Testkäufen, sollen Betriebswirtschaftliche Kennzahlen in das Ergebnis mit einfließen.

Wenn harte, ökonomische Erfolgskriterien mit den Ergebnissen der Mystery Shopping Studie zusammen gebracht werden, kann ermittelt werden, wie erfolgreiche und nicht erfolgreiche Betriebe sich voneinander unterscheiden, so können Handlungsentwicklungen abgeleitet werden.⁶⁹

8. Aufbau und Ablauf der empirischen Untersuchung beim RVHI

Die Grundlage der Untersuchung bedarf einer sorgfältigen Planung und Vorbereitung für eine objektive Bewertung. In diesem Fall sollten die Subunternehmen des RVHI auf ihre Dienstleistungsqualität getestet werden. Die Unternehmen arbeiten für den RVHI und decken bestimmte Spitzen oder Überbrückungszeiten ab, um ein umfangreiches ÖPNV-Angebot anbieten zu können. Bei der Auswahl der Unternehmen wurden auf zurückführende Kundenbeschwerden und

⁶⁹ Vgl. ebd. S. 177-180

bereits bekannte Mängel geachtet. Eine Genehmigung der untersuchten Betriebe wurde nicht eingeholt, da die Mystery Shopping Aktion ein kurzfristiges Unterfangen war und eine Stellungnahme zu den Ergebnissen gegenüber den Unternehmen nicht geplant war. Die zu testenden Bereiche der Subunternehmen wurden im Voraus durch einen Erhebungsbogen des RVHI festgelegt. Jedes Unternehmen sollte mindestens zwei Mal getestet werden. Es wurden unterschiedliche Tageszeiten sowie Fahrer ausgewählt um ein möglichst guten Gesamteindruck der betroffenen Unternehmen zu gewinnen und die Bewertung möglichst objektiv zu halten. So wurden Fahrten am Morgen sowie an Mittag- und Nachmittagszeiten absolviert. Zudem wurde ein Drehbuch erstellt, welches einen genauen Ablauf der Fahrer-Mitfahrer-Situation widerspiegelt um vergleichbare Ergebnisse zu den anderen Unternehmen schließen zu können. Der Erhebungsbogen diente bei der Durchführung als Grundlage der genauen Bewertung und wurde während oder direkt im Anschluss an die Fahrt ausgefüllt, um Gedächtnislücken zu vermeiden. Auf das Drehbuch sowie auf den Erhebungsbogen wird im weiteren Verlauf genauer eingegangen und liegt als Anhang dieser Arbeit bei.

8.1. Formulierung der Forschungsfragen

Wie in vorherigen Kapiteln bereits beschrieben, geht der Unternehmenserfolg bei Dienstleistungsunternehmen mit der Kundenzufriedenheit einher. Die Unternehmen stehen so in der Pflicht an ihrem Angebot zu arbeiten und ihre Entwicklung der Dienstleistung sowie der Kundenbetreuung stets zu überprüfen. Der ÖPNV unterscheidet sich in einigen Dingen, die kurz Erwähnung finden, von anderen Dienstleistungsanbietern, was die Erhebung anhand von Fragebögen zum Teil negativ beeinflussen kann. So wurde als geeignete Variante vom RVHI die Methode des Mystery Shoppings zur Erhebung der Dienstleistungsqualität ausgewählt.

Der ÖPNV steht, wie andere Dienstleistungsunternehmen, vor bedeutenden Herausforderungen. Er wird nicht nur von den Kunden kritisch beurteilt, sondern ist stets Teil der Diskussion bei Umwelt-, Stadt-, und Regionalentwicklungsfragen. Die Ansprüche an den ÖPNV steigen stetig. Diese Entwicklung erfordert nennenswerte Angebotsverbesserungen in der Ausstattung und im Kundenservice. Erschwerend kommt hinzu, dass die Verkehrsinfrastruktur, nicht nur beim RVHI, sondern in ganz Deutschland erhebliche Mängel aufweist. Die Ausstattung der Unternehmen mit Anlagen, Fahrzeugen und Werkstätten benötigen dringend Investitionen um den Bedürfnissen in der Zukunft gerecht zu werden. Anhand der Mystery Shopping Methode

und dem Erhebungsbogen wurden in dieser Arbeit einige Fragestellungen formuliert, die im späteren Verlauf zu Handlungsempfehlungen führen, die die Dienstleistungsqualität verbessern können.

- 1) Wie kundenorientiert arbeiten die vom RVHI beauftragten Subunternehmen?
- 2) Ist das Fahrpersonal ausreichend geschult?
- 3) Halten sie die, vom RVHI und die durch den ÖDLA festgehaltenen Standards zur Sicherung der Dienstleistungsqualität ein?
- 4) Wie ist das allgemeine Fahrverhalten und die damit verbundene empfundene Sicherheit während der Fahrt zu beurteilen?
- 5) Wie wirkt sich das Verhalten und das Erscheinungsbild auf die Kundenzufriedenheit aus?

In der Untersuchung werden Probleme und Lösungsvorschläge aufgezeigt. Im folgenden Kapitel wird das Vorgehen mit der Mystery Shopping Methode beim RVHI anhand eines Drehbuches erklärt.

8.2. Drehbuch zur Testkaufsituation beim RVHI – Dienstleistungsqualität im ÖPNV

Das Drehbuch ist ein Leitfaden zu der Fahrer-Kunden-Situation, die bei jeder Fahrt durchgeführt wurde. Um ein Verständnis über den Dialog zugeben, werden einige Eckdaten kurz beschrieben.

Der Auftrag des RVHI sah vor, dass ich als Mystery Shopper auftrete. Da der Betriebsrat des RVHI einer Mystery Shopping Aktion zur Erhebung der Dienstleistungsqualität, in denen vom RVHI selbst befahrenen Touren, nicht erlaubt hätte, wurden ausschließlich Erhebungen bei den Subunternehmen des Betriebes vorgenommen. Im Vorfeld wurde mir eine nicht gültige Schüler Kundenkarte vom RVHI bereitgestellt, um zu testen ob das Fahrpersonal aufmerksam die Gültigkeit überprüft oder dennoch eine Schülerkarte verkauft. Der Service am Kunden sollte getestet werden und die damit verbundenen „Wissenslücken“ aufzeigen. In diesem Sinne wurde mir aufgetragen, eine Monatskarte für den kommenden Monat zu erwerben, ein weiterer Auftrag war, eine Linie des RVHI zu testen, auf der es üblich ist eine Kombination aus Bus und Bahn zu nutzen um nach Hildesheim zu gelangen. Die Erhebung fand im Juli 2017 innerhalb

von zwei Wochen statt. Das ausführliche Drehbuch findet sich im Anhang wieder. Hauptaugenmerk wurde auf die Beratung, die Fahrkartenkontrolle, sowie das Fahrverhalten des Fahrpersonals gelegt. Ebenfalls wurden Erhebungen zum Erscheinungsbild des Fahrpersonals und den Fahrzeugen durchgeführt, die jedoch nicht als Schwerpunkt betrachtet werden. Das Drehbuch ist wie folgt gegliedert:

1. Ankommen des Busses
 - a. Der Bus wird von dem Mystery Shopper in Augenschein genommen.
2. Einstieg in den Bus
 - a. Mystery Shopper: Das Fahrpersonal wird Beobachtet während Wünsche über das zu kaufende Ticket und Ziel geäußert werden.
 - b. Fahrpersonal: Gibt freundlich Infos und verkauft gewünschtes Ticket.
3. Während der Fahrt
 - a. Fahrpersonal: Hält sich Vorschriftsgemäß an alle Anordnungen.
 - b. Mystery Shopper: Beobachtet Fahrpersonal und begutachtet den Zustand des Busses.
4. Ausstieg

Der Mystery Shopper hält alle Auffälligkeiten fest und bearbeitet den Erhebungsbogen.

8.3. Erhebungsbogen

Der Erhebungsbogen ist Hauptbestandteil der Erhebung durch Mystery Shopping. Das zuvor beschriebene Drehbuch ist an den Erhebungsbogen angelehnt, so dass alle wichtigen Aspekte überprüft werden. Die Überprüfbarkeit und die Qualität der Ergebnisse hängen maßgeblich mit der Qualität des Erhebungsbogens zusammen. Für meine Untersuchungen habe ich einen vorgefertigten Erhebungsbogen von dem RVHI erhalten. Der RVHI stellte den Bogen in der Vergangenheit nach Aspekten zusammen, die einerseits von dem größten Interesse für das Unternehmen sind und gleichzeitig die Wirkung auf den Kunden widerspiegelt. Die Gestaltung des Bogens unterstützt den Mystery Shopper alle Teilaspekte objektiv zu beurteilen. Die Gliederung ist einfach gehalten und gut strukturiert. Die Kriterien sind innerhalb von vier Stufen zu bewerten „gut erfüllt“, „Anforderungen erfüllt“, „nicht erfüllt“ und „nicht gewertet“. Zusätzlich

können Anmerkungen gegeben werden, wie bei besonders positiven oder negativen Auffälligkeiten. Da einige Bewertungskriterien für die Untersuchung nicht relevant sind, werden diese außen vor gelassen. Folgende Bereiche werden bei der Durchführung gewertet:

1. Kundenorientierung

- Umgang mit Fahrgästen
- Kundeninformationen
- Verkaufsverhalten

2. Fahrverhalten/Betriebsdurchführung

- Allg. Verkehrsverhalten
- Fahrweise
- Haltestellenbedienung
- Anschlusssicherung
- Fahrkartenkontrolle
- Fahrzeugkontrolle Endstation
- Funkverhalten
- Beachten von Anweisungen
- Dienstkleidung
- Fahrgastraum
- Fahrerarbeitsplatz

Die Fahrzeugkontrolle an der Endhaltestelle konnte nicht immer gewertet werden, da nicht jede Fahrt bis zur Endhaltestelle durchgeführt wurde. Zusätzlich finden die aufgeschriebenen Bemerkungen eine zusätzliche Erwähnung. Die Subunternehmen werden in einem Diagramm miteinander verglichen, jedoch auf Wunsch des RVHI ohne die Namen der Unternehmen zu nennen. Der verwendete Erhebungsbogen findet sich im Anhang.

8.4. Ablauf der Untersuchung

Im ersten Schritt sind die strategischen Anforderungen festzulegen. Strategische Anforderungen sind Ziele, Themen und Inhalte, auf die sich während der Erhebung konzentriert werden sollen, da aus aktuellem Anlass Handlungsbedarf besteht. Daraus werden Untersuchungsziele formuliert.

Im Fall des RVHI bestand eine gewisse Undurchsichtigkeit in Bezug auf die Subunternehmen gegenüber des alltäglichen Services an den Kunden. Die letzte Erhebung liegt ein paar Jahre zurück und somit sollte der aktuelle Stand von Kundenorientierung, Fahrverhalten und Betriebsdurchführung ermittelt werden. Wie im zurückliegenden Kapitel „Formulierung der Forschungsfragen“ sollten nachgehend die formulierten Fragen beantwortet werden können und Defizite aufzeigen, um an einer Problemlösung zu arbeiten. Im Allgemeinen ist das Untersuchungsziel hypothetisch, es soll herausgefunden werden, ob die festgelegten Standards eingehalten werden.

Für einen erfolgreichen Einsatz der Mystery Shopping Methode ist es notwendig, die zuvor beschriebenen vier Anforderungen, sowie deren Voraussetzung einzuhalten. Da die Erhebung ausschließlich von einer Person durchgeführt wurde, besteht in manchen Anforderungen und dem Auftrag des RVHI ein Konflikt. So kann diese Erhebung als Test gewertet werden und ist nicht im vollen Umfang repräsentativ.

Forderung 1: Der Beobachtende muss das tatsächliche Verhalten des Mitarbeiters in einer Kundenkontaktsituation beurteilen.⁷⁰

Bei dieser Untersuchung wurde nach einem Drehbuch vorgegangen, eine Enttarnung als Mystery Shopper hat nicht stattgefunden. Es hat im Voraus keine Schulung stattgefunden, was im Rückblick auf die Erhebungssituation als nicht gravierend eingestuft werden kann, da der Kontakt zum Fahrpersonal auf ein Minimum beschränkt war.

Forderung 2: Die Mystery Shopping Methodik muss einen umfangreichen Überblick der Dienstleistungsqualität leisten.⁷¹

⁷⁰ Vgl. ebd. S. 91

⁷¹ Vgl. ebd.

Der vom RVHI erstellte Erhebungsbogen gibt vor, dass sich während der Erhebung auf Kundenorientierung, Fahrverhalten und Betriebsdurchführung fokussiert werden soll, anhand eines vierstufigen Systems sind die einzelnen Punkte zu bewerten.

Forderung 3: Die Mystery Shopping Methodik muss die tatsächliche, individuelle Wahrnehmung eines realen Kunden erfassen.⁷²

Die Erlebnisse wurden während der Fahrt oder direkt im Anschluss aufgezeichnet, so war garantiert das alle wahrgenommen Empfindungen so unverfälscht wie möglich dargestellt werden konnten und keine Informationen verloren gehen.

Forderung 4: Die Qualitätswahrnehmung muss zuverlässig aus Sicht des Kunden gemessen werden.⁷³

Der vom RVHI entwickelte Erhebungsbogen war ausreichend strukturiert und ließ ausreichend Platz für Anmerkungen, die im besonderen Maße ausgedrückt oder erklärt werden mussten. Zwischen den Fahrten war genügend Zeit für Pausen. Die Unternehmen wurden jeweils mehrfach getestet. Innerhalb eines Tages war die Anzahl der durchzuführenden Fahrten in einer angemessenen Zeit und in angemessener Zahl durchzuführen.

8.5. Einschränkung der Untersuchung

Mit Blick auf den Anforderungskatalog, lässt sich eine Unstimmigkeit mit der durchgeführten Erhebung feststellen. Wie eingehend informiert wurde, ist es wünschenswert, eine Erhebung durch Mystery Shopping mit mehr als einer Person durchzuführen, am sinnvollsten wird hier eine Betrachtung durch ein Team beschrieben,⁷⁴ da während des Praktikums eine solche Möglichkeit nicht gegeben war, fließt ausschließlich meine Einzelbeurteilung und Wahrnehmung in die Auswertung ein, dies kann zu einer gewissen Unzuverlässigkeit der Testergebnisse führen.

Außerdem gab es die Einschränkung die Untersuchungen nur an den von dem RVHI beauftragten Subunternehmen durchzuführen. Der Betriebsrat des RVHI hätte einer Erhebung durch Mystery Shopping nicht zugestimmt, bzw. hätte die Einigkeit über dieses Thema zu viel Zeit in Anspruch genommen.

⁷² Vgl. ebd.

⁷³ Vgl. ebd.

⁷⁴ Vgl. ebd. S. 102

9. Darstellung und Auswertung der Untersuchungsergebnisse

Im Folgenden Kapitel werden die Untersuchungskapitel in zwei Formen dargestellt. Zunächst wird eine Bewertung unter Betrachtung der einzelnen Kriterien vorgenommen, anschließend werden die Untersuchungsergebnisse Unternehmensintern verglichen um Abweichungen unter den einzelnen Fahrern darzustellen.

9.1. Betrachtung der Untersuchungsergebnisse nach Kriterien

In den folgenden Abbildungen werden die einzelnen Kriterien der Erhebung bewertet, die Unternehmen werden anonym bewertet und in Unternehmen A, B, C und D gegliedert. Es wurde die Bewertungsform des Erhebungsbogens beibehalten und der Durchschnittswert dargestellt. In den Erläuterungstexten wird genauer auf die Situation der Erhebung der Unternehmen bei den einzelnen Teilaspekten eingegangen. Eine Fahrt fließt nicht in die Ergebnisse ein. Der Fahrer hat bei dieser besagten Fahrt gehalten, jedoch die Tür nicht geöffnet und ist weitergefahren, somit wurde die gesamte Fahrt nicht gewertet und nur bei dem entsprechenden Unternehmen bemängelt, da es sonst zu negativen Ausbrüchen in der Bewertung gekommen wäre. Die Bewertungen setzen sich aus den addierten Werten des jeweiligen Teilbereichs zusammen

Kundenorientierung-Umgang mit Fahrgästen

	nicht gewertet	nicht erfüllt	Anforderungen erfüllt	gut erfüllt
Unternehmen A				
Unternehmen B				
Unternehmen C				
Unternehmen D				

Tabelle 2: Kundenorientierung-Umgang mit Fahrgästen

Der Umgang mit den Fahrgästen war größtenteils zufriedenstellend, das Fahrpersonal erledigte seinen Dienst nach Vorschrift, bei den Unternehmen B und D waren jeweils Fahrer vertreten, die die Fragen zwar beantwortet haben, jedoch der Umgangston sehr unhöflich war. Ebenfalls

hat ein Fahrer des Verkehrsunternehmens B auf meine Frage, ob es für die Strecke eine Tageskarte gebe, mit einem auslachen reagiert.

Wie in dem Kapitel zum Öffentlichen Dienstleistungsauftrag beschrieben, ist der Umgang mit Fahrgästen stets höflich, serviceorientiert und in Konfliktsituationen deeskalierend durchzuführen. Jugendliche und Studenten sind weites gehend vom öffentlichen Verkehr abhängig, sei es durch ein zu geringes Einkommen oder das noch kein Führerschein vorhanden ist. Die Erfahrungen die die Kinder, Jugendlichen und Studenten mit dem ÖPNV sammeln, sind mit ausschlaggebend für ihr zukünftiges Verkehrsverhalten. Das Fahrpersonal fungiert dementsprechend als Repräsentant des Verkehrsunternehmens und trägt zu persönlichen Empfindungen bei. Je nachdem wie das Kundenurteil ausfällt, beeinflusst es den Erfolg des Unternehmens. Das Fahrpersonal kann durch Aufbau einer Kundenbeziehung zum strategischen Wettbewerbsvorteil beitragen und gleichermaßen auch zu einem Nachteil. Zufriedene Kunden werden zu Wiederholungsnutzern und empfehlen das Unternehmen weiter.

Kundenorientierung-Kundeninformationen

	nicht gewertet	nicht erfüllt	Anforderungen erfüllt	gut erfüllt
Unternehmen A				
Unternehmen B				
Unternehmen C				
Unternehmen D				

Tabelle 3: Kundenorientierung-Kundeninformationen

An allen Bussen war ausreichend Beschilderung vorhanden, so dass das Erkennen von Zielort und Linie immer gegeben war, auch eine ausreichende Beschilderung an den Haltestellen war gegeben. Aufgrund des Alters der Fahrzeuge von Unternehmen A waren einige Beschilderungen aus Pappe. Das Fahrpersonal der Unternehmen A, B und C haben alle Auskünfte nach Preis, Dauer und Ankunft beantwortet können. Unternehmen D hat als besondere Herausforderungen einen Kombitarif. Um regelmäßig nach Hildesheim zu gelangen, ist ein Umstieg zu der „Nord-WestBahn“ von Nöten, dies wurde von keinem Fahrer erwähnt und dementsprechend nur eine Fahrkarte für den Bus verkauft.

Eine gute Fahrgastinformation trägt zur Erhöhung der Attraktivität des ÖPNV bei. Bei schlechter oder fehlender Information wird das verfügbare Angebot des ÖPNV oftmals schlechter eingeschätzt als es ist. Aktuelle und potentielle Kunden werden das Angebot nur nutzen, wenn sie ausreichende Informationen auf einfachem Wege erhalten.⁷⁵ Im „ÖDLA“ ist vereinbart, dass das Fahrpersonal umfassende Kenntnisse des örtlichen Verkehrsnetzes und des anzuwendenden Tarifs, haben muss.

Kundenorientierung-Verkaufsverhalten

	nicht gewertet	nicht erfüllt	Anforderungen erfüllt	gut erfüllt
Unternehmen A				
Unternehmen B				
Unternehmen C				
Unternehmen D				

Tabelle 4: Kundenorientierung-Verkaufsverhalten

In keinem Fall meiner Testfahrt-Erhebungen wurde meine Fahrkarte kontrolliert, der Aspekt Fahrkartenkontrolle wird noch einmal separat betrachtet. Mein Auftrag war es mit einer nicht gültigen Kundenkarte für Schüler eine Monatskarte oder Wochenkarte für den kommenden Monat bzw. Woche zu kaufen, zusätzlich brauchte ich einen Einzelfahrschein für die an diesem Tag durchgeführte Fahrt. Die Schüler-Kundenkarte ist nur gültig mit einem Stempel der zu besuchenden Schule sowie des RVHI. Das Ergebnis war, dass mir in jedem Fall ein Einzelfahrschein für Schüler verkauft wurde bzw. bei einer Fahrt mir der Kauf von einem Einzelfahrschein erspart wurde, da ich laut Fahrer schon genug Geld für die Wochenkarte investiert habe. Die Monatskarte für den kommenden Monat, wurde mir außer in einem Fall auch jedes Mal verkauft, der nicht Verkauf der Monatskarte lag jedoch lediglich an der fehlenden Kenntnis über das System des RVHI-Bord-Systems.

Der ÖPNV steht vor einigen zentralen Herausforderungen. Die steigenden Kosten von bspw. Treibstoff und Personal und die immer geringer werdende Finanzierung durch die öffentliche

⁷⁵ Vgl. Sterzenbach, Rüdiger (2001) S. 96-98

Hand, lassen einen erhöhten Kostendruck entstehen. Außerdem ist der anhaltende Konkurrenzdruck gegenüber dem motorisierten Individualverkehr und die im Bezug darauf steigenden Anforderungen der Kunden an den ÖPNV eine Herausforderung. Der Markteintritt von privaten Unternehmen mit geringeren Preisen, baut ebenfalls den Konkurrenzdruck auf.

Der ÖPNV wird von Fahrgasteinnahmen und der öffentlichen Hand wie in diesem Fall der Landkreis Hildesheim finanziert, bleiben Fahrkartenkontrollen und der Verkauf von den gewünschten Fahrkarten aus, bricht eine Einnahmequelle weg.

Fahrverhalten -Allgemeines Verkehrsverhalten

	nicht gewertet	nicht erfüllt	Anforderungen erfüllt	gut erfüllt
Unternehmen A				
Unternehmen B				
Unternehmen C				
Unternehmen D				

Tabelle 5: Fahrverhalten-Allgemeines Verkehrsverhalten

Hier wird das beachten bspw. von StVO und anderen Richtlinien und Verordnungen betrachtet. Das „allgemeine Verkehrsverhalten“ war bei allen vier Unternehmen in Ordnung. Unternehmen B hat hier nur ein „Anforderungen erfüllt“ bekommen, da ein Fahrer sich Innerorts zwar an alle Verkehrsregeln und Hinweise gehalten hat, jedoch trotz einer erlaubten Verspätung von rund sechs Minuten nur eine Verspätung von zwei Minuten zustande gekommen ist. Dies ist darauf zurück zu führen, dass der Fahrer Außerorts sich nicht an die Geschwindigkeitsbegrenzungen gehalten hat und mit deutlich erhöhter Geschwindigkeit über die Landstraßen gefahren ist um die Verspätung an der Endhaltestelle zu minimieren. Die Verspätung an der Endhaltestelle betrug zwei Minuten. Das Sicherheitsempfinden während der Fahrt wurde deutlich minimiert und vorgegebene Geschwindigkeitsbegrenzungen oft deutlich überschritten.

Fahrverhalten-Fahrweise

	nicht gewertet	nicht erfüllt	Anforderungen erfüllt	gut erfüllt
Unternehmen A				
Unternehmen B				
Unternehmen C				
Unternehmen D				

Tabelle 6: Fahrverhalten-Fahrweise

Wie man der Bewertung entnehmen kann, fallen die Ergebnisse für die Fahrweise bei den Unternehmen A, C und D sehr positiv aus, Unternehmen B hatte, wie schon erwähnt eine Umleitung auf einer ihrer Strecken. Das allgemeine Verkehrsverhalten und die Fahrweise sind ausschlaggebend für das Sicherheitsempfinden des Fahrgastes. Hält das Fahrpersonal sich nicht an Verkehrszeichen oder Geschwindigkeitsbegrenzungen, wird die Sicherheit im ÖPNV subjektiv schlechter empfunden als sie objektiv ist.⁷⁶

Fahrweise-Haltestellenbedienung

	nicht gewertet	nicht erfüllt	Anforderungen erfüllt	gut erfüllt
Unternehmen A				
Unternehmen B				
Unternehmen C				
Unternehmen D				

Tabelle 7: Fahrweise-Haltestellenbedienung

Unternehmen A ist bei zwei Fahrten zu spät an der Zielhaltestelle angekommen.

Unternehmen B hatte bei zwei Fahrten Probleme bei der „Haltestellenbedienung“. In einem Fall ist der Fahrer zu schnell an den Haltestellen vorbeigefahren, sodass er nur schwer erkennen

⁷⁶ Vgl. ebd. S.111

konnte, ob sich jemand in dem Wartehäuschen befindet. Der zweite Fahrer hat wartende Kunden nicht einsteigen lassen, er hat wie vorgegeben zu der richtigen Zeit an der Haltestelle gehalten, jedoch nicht die Tür geöffnet und ist weiter gefahren.

Die „Haltestellenbedienung“ des Unternehmens D, erwies sich größtenteils als in Ordnung, da jedoch bei einer Fahrt, eine Haltestelle nicht bedient wurde, wurde für die Gesamtbewertung nur ein „Anforderung erfüllt“ als Bewertung in Betracht gezogen.

Fahrweise- Anschlussicherung

	nicht gewertet	nicht erfüllt	Anforderungen erfüllt	gut erfüllt
Unternehmen A				
Unternehmen B				
Unternehmen C				
Unternehmen D				

Tabelle 8: Fahrweise-Anschlussicherung

Unternehmen B und C fahren jeweils Verbindungen bei denen es keine Anschlüsse zu erreichen gibt.

Das Unternehmen A hat unter seinen Haltestellen den Bahnhof, an dem sowohl Busse als auch Bahnen als Verbindung erreicht werden müssen. Fahrer dieses Unternehmens sind zu spät an den wichtigen Knotenpunkten angelangt, mit einer Verspätung von vier Minuten können wichtige Verbindungen nicht immer erreicht werden.

Das Unternehmen D hat auch eine Verbindung zur „NordWestBahn“, diese konnte zu jeder Zeit problemlos erreicht werden.

Öffentliche Verkehrsmittel werden oftmals nicht in Betracht für den alltäglichen Verkehr gezogen, da die Umsteigeverbindungen als schlecht angesehen werden oder die Zielhaltestelle nur mit mehreren Umsteigevorgängen zu erreichen ist. Verspäten sich die Verbindungen zu dem auch noch, sind die Umsteigeverbindungen nicht zu erreichen, dies macht den ÖPNV zusätzlich unattraktiv,⁷⁷ über 50% der Deutschen halten den ÖPNV für unpünktlich, dies kann

⁷⁷ Vgl. ebd. S. 72

außer des Versäumnisses eines Anschlusses, unnötige Wartezeiten und auch eine Verringerung des Beförderungskomforts durch überfüllte Fahrzeuge mit sich bringen.⁷⁸

Betriebsdurchführung- Fahrkartenkontrolle

	nicht gewertet	nicht erfüllt	Anforderungen erfüllt	gut erfüllt
Unternehmen A				
Unternehmen B				
Unternehmen C				
Unternehmen D				

Tabelle 9: Betriebsdurchführung-Fahrkartenkontrolle

In keinem Fall der Erhebung wurde die Fahrkarte kontrolliert und schlussfolgernd die falsche Fahrkarte verkauft. Wie bereits unter dem Aspekt „Verkaufsverhalten“ erläutert, wurde mir eine nicht gültige Schülerfahrkarte ausgehändigt, mit der ich die Busse betreten sollte um Wochen- Monatskarten oder Einzelfahrscheine für Schüler zu erwerben.

⁷⁸ Vgl. ebd. S. 93-94

Betriebsdurchführung-Fahrzeugkontrolle Endhaltestelle

	nicht gewertet	nicht erfüllt	Anforderungen erfüllt	gut erfüllt
Unternehmen A				
Unternehmen B				
Unternehmen C				
Unternehmen D				

Tabelle 10: Betriebsdurchführung-Fahrzeugkontrolle Endhaltestelle

Die Fahrzeugkontrolle an der Endhaltestelle konnte bei Unternehmen A nicht gewertet werden, da nur eine Teilstrecke auf der von dem Unternehmen befahrenen Linie mitgefahren wurde.

Unternehmen B, C und D haben jeweils keine Kontrolle des Busses an der Endhaltestelle vorgenommen.

Kunden erwarten einen gewissen Standard an Sauberkeit als Grundbedingung um den ÖPNV zu nutzen. Verschmutzte Fahrzeuge erzeugen bei potentiellen und aktuellen ÖPNV-Nutzern ein negatives Image, dieses wird auf den Betrieb übertragen und lässt die Attraktivität in Bezug auf das Leistungsangebot mindern.⁷⁹

⁷⁹ Vgl. ebd. S. 88

Betriebsdurchführung-Funkverhalten

	nicht gewertet	nicht erfüllt	Anforderungen erfüllt	gut erfüllt
Unternehmen A				
Unternehmen B				
Unternehmen C				
Unternehmen D				

Tabelle 11: Betriebsdurchführung-Funkverhalten

Das Funkverhalten kann bei den Unternehmen A, B und D nicht gewertet werden, da es während der gesamten Fahrten keinen Funkkontakt gab. Unternehmen C erhielt in einem Fall eine Funkmeldung und hat die wichtigen Informationen für sich herausgefiltert jedoch nicht drauf geantwortet.

Betriebsdurchführung-Beachten von Anweisungen

	nicht gewertet	nicht erfüllt	Anforderungen erfüllt	gut erfüllt
Unternehmen A				
Unternehmen B				
Unternehmen C				
Unternehmen D				

Tabelle 12: Betriebsdurchführung-Beachten von Anweisungen

Auf der Route des Unternehmen A befand sich eine Baustelle, die zu Beeinträchtigungen führen konnte, von den Fahrern wurden alle Straßenverkehrsordentlichen Vorschriften sowie die vom RVHI ordnungsgemäß durchgeführt.

Unternehmen B hatte, wie bereits erwähnt, auf seiner Route eine Umleitung, die es zu befahren galt, den Umleitungsschildern wurde gefolgt, den Anweisungen vom RVHI über Ankunftszeiten und Verspätungen wurde jedoch nicht in jedem Fall gefolgt.

Unternehmen D hatte auf keiner befahrenen Linie Anweisungen zu befolgen, dies wurde mit „nicht gewertet“ bewertet.

Dienstkleidung

	nicht gewertet	nicht erfüllt	Anforderungen erfüllt	gut erfüllt
Unternehmen A				
Unternehmen B				
Unternehmen C				
Unternehmen D				

Tabelle 13: Dienstkleidung

Die Information, dass im Unternehmen A Dienstkleidung vorhanden ist, wurde vom RVHI bestätigt, jedoch wurde diese nicht von den Fahrern getragen.

Unternehmen B, C, D besitzen laut RVHI keine einheitliche Dienstkleidung.

Dienstkleidung ist von dem Arbeitgeber zu beschaffen und nur zu tragen, wenn diese vom Arbeitgeber angeordnet wird. Sie kann dazu dienen die Zusammengehörigkeit zu fördern und signalisiert dem Kunden ein positives Erscheinungsbild. Oft wird Dienstkleidung als Markenzeichen eingesetzt.⁸⁰

Fahrgastraum

	nicht gewertet	nicht erfüllt	Anforderungen erfüllt	gut erfüllt
Unternehmen A				
Unternehmen B				
Unternehmen C				
Unternehmen D				

Tabelle 14: Fahrgastraum

Die Fahrgasträume waren in allen Fällen intakt und wiesen keine offensichtlichen Mängel auf. Auffälligkeiten gab es bei den Unternehmen B und D, die eine offensichtliche Vernachlässigung der Sauberkeit und Pflege des Fahrgastinnenraumes aufwiesen.

⁸⁰ Vgl. BGR 189 / DGUV Regel 112-189 - Benutzung von Schutzkleidung (10/2007), 11-04.2018

Das Erscheinungsbild wird von den Elementen Design, Sauberkeit und Zustand geprägt. Unansehnliche oder Beschädigte Polster, Scheiben oder Wandverkleidungen, erscheinen ungepflegt und geben dem Fahrgast das Gefühl nicht genügend respektiert zu werden. Die Gestaltung des Fahrgastinnenraumes symbolisiert die Einstellung zum Fahrgast, so fühlt sich der Kunde entweder als König oder als lästiger Beförderungsfall.⁸¹

Fahrerarbeitsplatz

	nicht gewertet	nicht erfüllt	Anforderungen erfüllt	gut erfüllt
Unternehmen A				
Unternehmen B				
Unternehmen C				
Unternehmen D				

Tabelle 15: Fahrerarbeitsplatz

Bei den Unternehmen B, C und D hat jeweils mindestens ein Fahrer Musik im Fahrerraum gehört. Außerdem gab es bei Unternehmen C in einem der Busse das Problem, dass der Geldwechsler defekt war, sodass das Kleingeld lose umher lag. Zu den ergonomischen Gegebenheiten und den Bedienelementen kann kein Urteil gefällt werden.

Untersuchungen zu Folge gibt es jedoch im ÖPNV erhebliche Mängel der ergonomische Ausrichtung und Gefahrstoffbelastung des Fahrerarbeitsplatzes. Aufgrund dieser Mängel klagen viele Fahrer über hohe physische und psychische Belastungen. Neuen Standards nach müssen die Sitze gewissen Schwingungsbelastungen standhalten.⁸²

⁸¹ Vgl. Sterzenbach, Rüdiger (2001) S. 88

⁸² Vgl. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung-Fahrerarbeitsplatz im Linienbus (12/1996), 11.04.2018

9.2. Betrachtung der Untersuchungskriterien nach Unternehmen

In dieser Betrachtung der Untersuchungskriterien, werden die einzelnen Erhebungen der Unternehmen untereinander verglichen und Abweichungen beschrieben. Die Diagramme sind wie folgt zu verstehen, die Y-Achse zeigt die untersuchten Kriterien auf, die X-Achse beschreibt die dementsprechende Benotung, die Zahlen von Null bis Vier sind hier Platzhalter für die vom Erhebungsbogen verwendete Bewertungsform.

„0“ steht für „Gut erfüllt“

„1“ steht für „Anforderungen erfüllt“

„2“ steht für „Nicht erfüllt“

„3“ steht für „Nicht gewertet“

Weiterhin bleiben die Unternehmen anonymisiert. Die jeweiligen Erhebungen sind in unterschiedlichen Farben in den Diagrammen dargestellt, bei gleichen Werten überlappen sich die dargestellten Linien und sind nicht immer erkennbar.

Unternehmen A

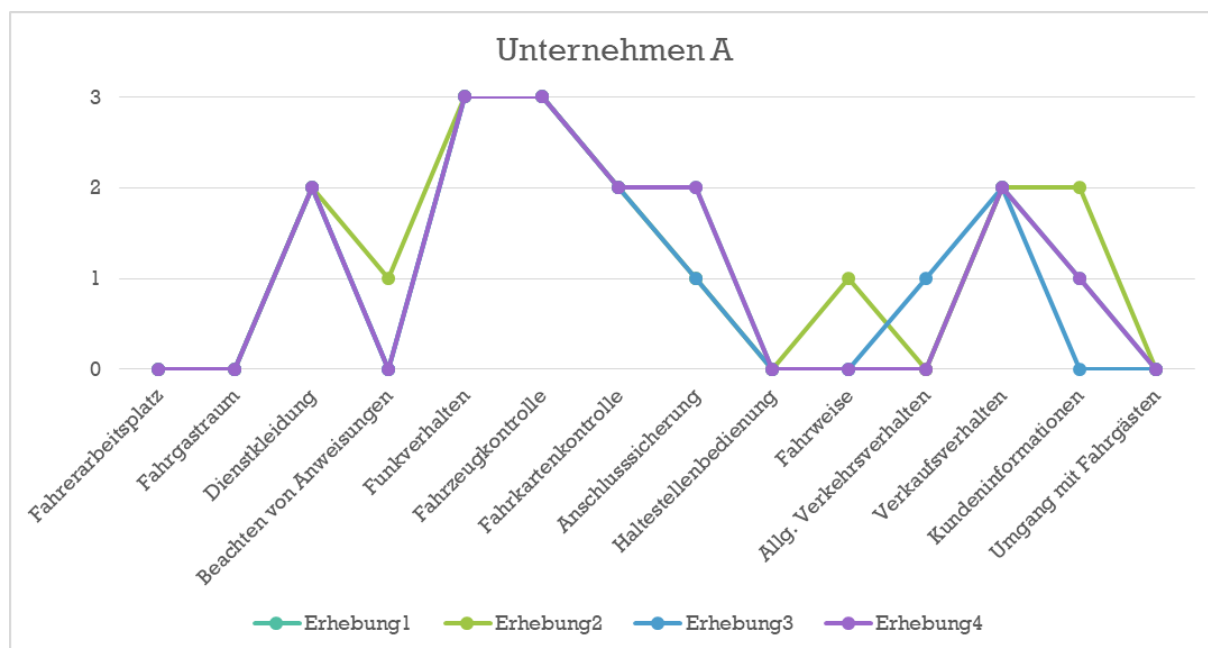


Tabelle 16: Auswertung des Unternehmen A

Die Ergebnisse der **Erhebung 1** decken sich mit den Erhebungsergebnissen der Erhebungen eins bis vier und sind deshalb aus der Darstellung nicht erkennbar abzulesen. **Erhebung 2** unterscheidet sich deutlich von allen anderen Ergebnissen bei dem Kriterium „Beachten von Anweisungen“, hier haben die Erhebungen 1,3 und 4 ein „gut erfüllt“ erhalten, jedoch **Erhebung 2** nur ein „Anforderungen erfüllt“, dies kann auf die unsichere Fahrweise des Fahrers zurückgeführt werden. Das Kriterium „Anschlussssicherung“, ist zu 50% erfüllt. Das „Verkaufsverhalten“ ist wie in der vorherigen Ergebnisdarstellung nach Kriterien, bei allen Erhebungen schlecht ausgefallen und wurde bei keiner Erhebung erfüllt. „Kundeninformationen“ waren bei der **Erhebung 2** schwer zu bekommen, da der Fahrer nur geringes Verständnis vom System und den RVHI-Tarifen hatte. Die Erhebungswerte der **Erhebung 4** weisen gleiche Werte wie die der anderen drei Erhebungen auf und hat somit kein Alleinstellungsmerkmal.

Unternehmen B

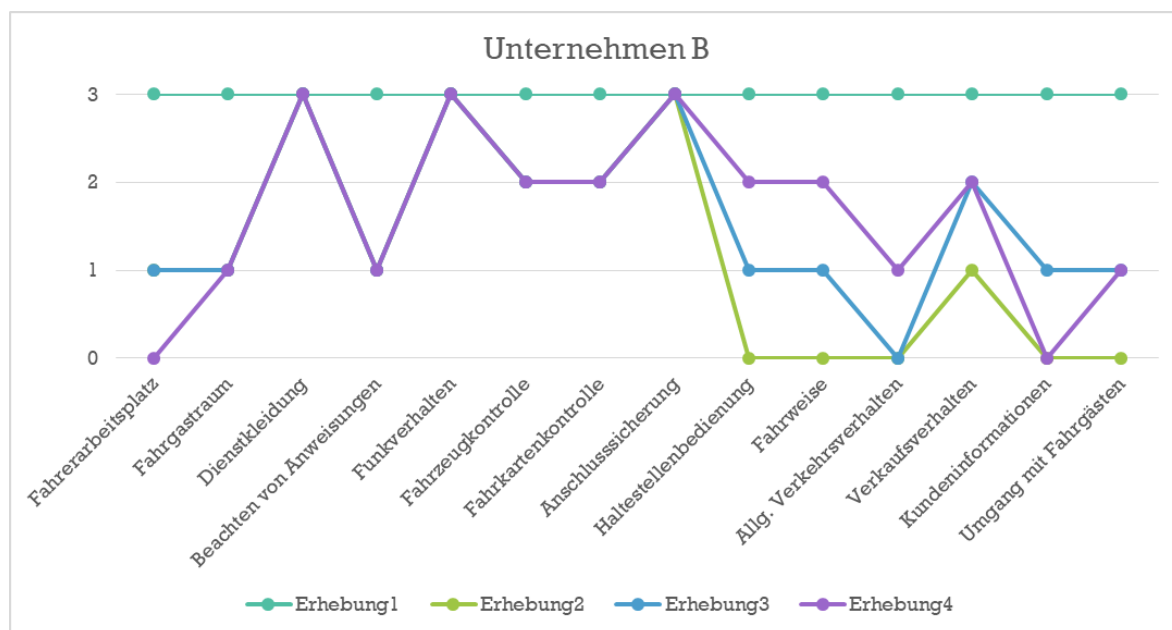


Tabelle 17: Auswertung des Unternehmen B

Das Ergebnis von **Erhebung 1** ist auf ein nicht öffnen der Fahrertür für Fahrgäste zurückzuführen. Der Fahrer hat an der Haltestelle gehalten, jedoch keine Fahrgäste einsteigen lassen und ist weiter gefahren. Die Ergebnisse der **Erhebung 2** sind positiv in Punkten „Haltestellenbedienung“, „Fahrweise“ und „allgemeines Verkehrsverhalten“ zu bewerten. Sie heben sich damit von den anderen Erhebungen des Unternehmen B deutlich ab. Bei den Erhebungen zwei und drei haben die Fahrer während der Fahrt in der Fahrerkabine Musik gehört, was zu einem Abzug geführt hat, so erhielten sie nur ein „Anforderungen erfüllt“ in diesem Punkt. Der Fahrer der **Erhebung 3** hat sich vorschriftsgemäß an alle straßenverkehrsrechtlichen Richtlinien gehalten, ist jedoch auch zu schnell gefahren, ohne jedoch Nachteile für Fahrgäste oder andere Verkehrsteilnehmer zu bewirken. Erhebliche Probleme gab es bei der **Erhebung 4**, die Geschwindigkeitsbegrenzung wurde außerorts nicht eingehalten, so konnten einige Haltestellen nicht eingesehen werden um weitere Fahrgäste mitzunehmen. Im Umgang mit den Fahrgästen erwies sich der Fahrer als unhöflich und hat Fragen nicht ernsthaft beantwortet.

Unternehmen C

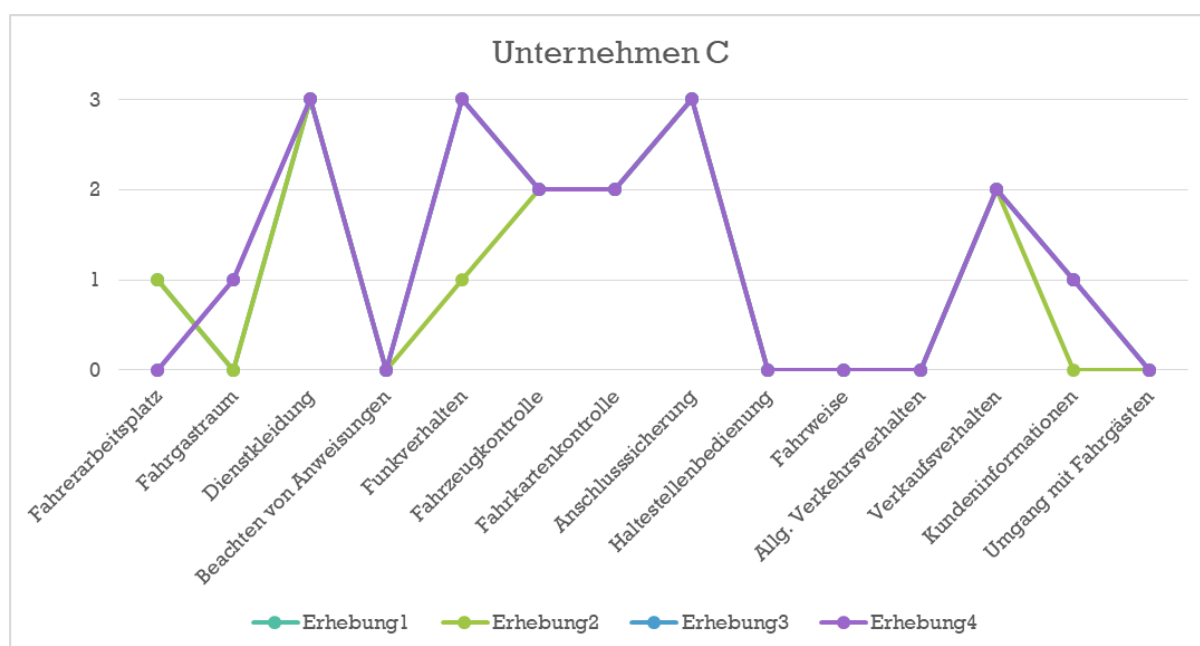


Tabelle 18: Auswertung des Unternehmens C

Das Alter des Fuhrsparks des Unternehmens C ist deutlich fortgeschritten, das erklärt die nicht vorhandene Digitale Fahrgastanzeige bei den Bussen der Erhebungen eins und drei. Ebenfalls auffällig ist, dass keines der Fahrzeuge bei Ankommen der Endhaltestelle kontrolliert wurde. Die „Haltestellenbedienung“, „Fahrweise“ und das „Allgemeine Verkehrsverhalten“ wurde in allen Fällen mit „Gut erfüllt“ bewertet. Der Punkt „Anschlussicherung“ wurde aus der Bewertung genommen, da es auf den Linien des Unternehmen B keine zu erreichenden Anschlüsse gibt. Die Fahrer der Erhebungen zwei und vier haben während der Fahrt Musik im Fahrerraum gehört.

Der Fahrer der **Erhebung 2** hat mir wie gewünscht eine Wochenkarte für Schüler für die kommende Woche verkauft, mir jedoch keinen Einzelfahrschein verkauft, mit der Begründung, dass ich schon genug Geld für die Wochenkarte ausgegeben habe.

Der Bus der **Erhebung 3** war von außen stark verschmutzt, das ein hinausblicken aus den Fenstern nicht möglich war.

Unternehmen D

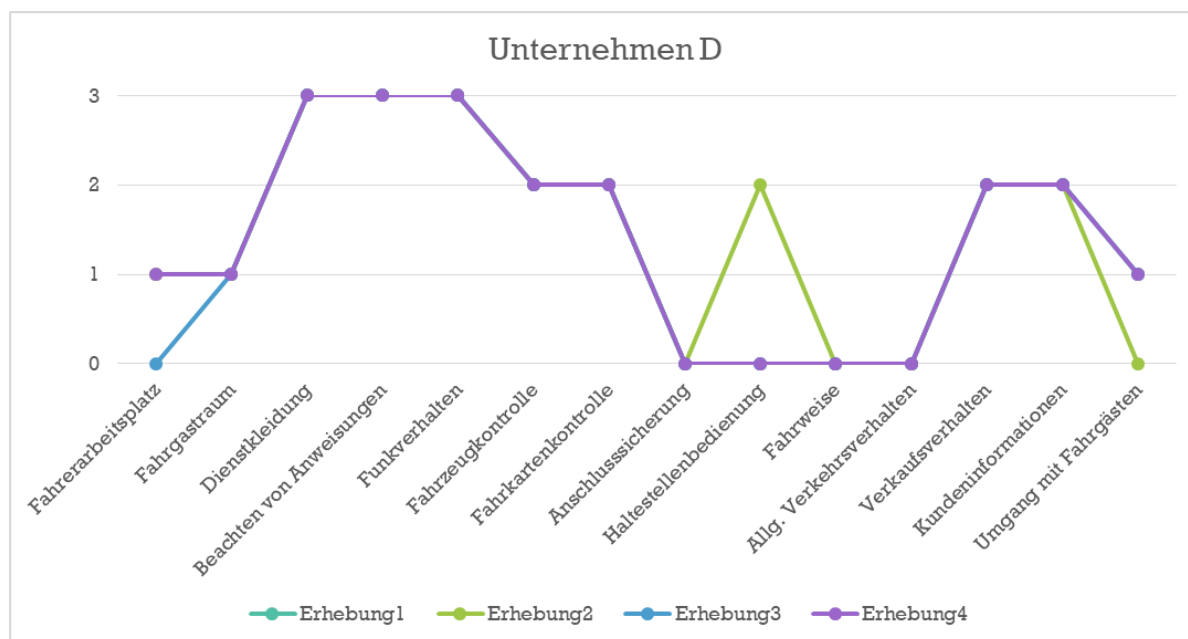


Tabelle 19: Auswertung des Unternehmen D

Wie schon in der vorherigen Auswertung erwähnt, benötigt es bei den Verbindungen bei Unternehmen D einen Kombitarif aus „NordWestBahn“ und Bus um regelmäßig nach Hildesheim und zurück zu gelangen. In keinem Fall meiner vier Erhebungen bei dem Unternehmen D, wurde auf die Möglichkeit eines Kombitickets hingewiesen und jeweils nur eine Busfahrkarte verkauft.

Die Fenster bei **Erhebung 1** waren stark verschmutzt, was den Komfort deutlich gemindert hat. Die Fahrer der **Erhebung 1** und **Erhebung 2** haben während der Fahrt Musik gehört.

Zudem hat der Fahrer der **Erhebung 2** eine Haltestelle nicht bedient und ist den Umweg um die Insel auf der das nicht einsehbare Wartehäuschen steht nicht gefahren.

Das Fahrpersonal von den Erhebungen drei und vier waren unhöflich zu ihren Fahrgästen.

Die Ergebnisse der Erhebungen differenzieren sich sonst nicht erheblich voneinander, wie gut aus den Diagrammen ablesbar ist.

9.3. Auswirkung auf die Kundenzufriedenheit

Der Eindruck, den das Verkehrsunternehmen auf die Kunden macht ist entscheidend für ihr Mobilitätsverhalten. Wird der Fahrgastraum bei einer Kontrolle an der Endhaltestelle nicht inspiziert und das Fahrzeug in einem nicht komfortablen Zustand ist, mindert das das Wohlbefinden der Fahrgäste. Defekte Sitzmöglichkeiten, Dreck und Müll machen die Nutzung des ÖPNV unattraktiv. Eine Folge kann sein, dass öffentliche Verkehrsmittel nicht mehr in Betracht gezogen werden. Mit der Fahrweise, dem allgemeinen Verkehrsverhalten und dem Beachten von Anweisungen kann dem Kunden ein Sicherheitsgefühl vermittelt werden. Die Sicherheit des Verkehrsmittels wird von den Nutzern als besonders wichtig empfunden.⁸³ Zudem gibt das Tragen von Dienstkleidung dem Nutzer das Gefühl, seine Sicherheit geschultem und seriösem Personal zu überlassen. Die Punkte Verkaufsverhalten, Kundeninformationen und Umgang mit Fahrgästen sind die, die am meisten Kontakt mit dem Kunden bedeuten. Ist der Fahrer unsicher, unhöflich oder kann gewünschte Informationen nicht vermitteln, hinterlässt dies einen bleibenden Eindruck bei den Kunden. Die Großzahl der Fahrgäste sind Schüler und Studenten. Sammeln diese Gruppen überwiegend schlechte Erfahrungen mit der Nutzung des ÖPNV, könnten diese als Kunden für die Zukunft verloren gehen. Es wird vermutet, dass die Grundlage für zukünftiges Verkehrsverhalten in der Jugend gelegt werden und später nur mit erheblichen Aufwand verändert werden kann.⁸⁴ Ebenfalls wichtige Punkte sind die Anschlusssicherung und die Haltestellenbedienung. Wird zum wiederholten Male der Anschluss nicht erreicht oder der Fahrgast an der Haltestelle nicht mitgenommen, wird an der Pünktlichkeit und der Professionalität des Unternehmens gezweifelt. Wiederholte negative Erfahrungen in diesen Bereichen, sind Auslöser für einen Rückzug vom Öffentlichen Verkehr.

⁸³ Vgl. Sterzenbach, Rüdiger (2001) S.111

⁸⁴ Vgl. Tully, Claus J. (1999) S.126

10. Handlungsempfehlung

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln zur Untersuchung der Ergebnisse die Missstände aufgedeckt wurden, werden nun anhand der Ergebnisse Handlungsempfehlungen beschrieben, die vom RVHI und ihren Subunternehmen umgesetzt werden sollen, um die Kunden- sowie auch Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern. Es werden kurz vier Empfehlungen ausgesprochen und erläutert.

Kundenorientierung

Ein Defizit wurde bei der Kundenorientierung durch die Erhebung festgestellt. Der Umgang mit Fahrgästen war teils unhöflich und Kundeninformationen zu Tarifen und Verbindungen konnten nicht in jedem Fall gegeben werden.

Wie Leistungsfähig ein ÖPNV-Unternehmen ist hängt stark von Mitarbeitern und ihren Qualifikationen ab. Fachliche Qualitätsaspekte und soziale Kompetenzen, wie auch die Persönlichkeit des Mitarbeiters sind ausschlaggebend. Der Busfahrer vermittelt die Leistungsfähigkeit des Verkehrsunternehmens durch die Fahrt und die richtige Beratung. Das Sicherheitsempfinden während der Fahrt wird, so wie auch die Zuverlässigkeit von dem Busfahrer beeinflusst. Ebenfalls prägt er die Freundlichkeit der Kundenbeziehung und das Image des Unternehmens. Um diesen Punkten gerecht zu werden, sind Mitarbeiterqualifikationen von Nöten. Ausbildungen und Schulungen sollten in regelmäßigen Zeiträumen durchgeführt werden. Außerdem sollte eine gewisse Kultur der Mitarbeiterorientierung vermittelt werden. Um ein gleichbleibendes Kundenerlebnis zu erreichen sind standardisierte Prozesse sinnvoll.⁸⁵

Dienstkleidung

Wie den Ergebnissen zu entnehmen ist, ist Dienstkleidung bei den Subunternehmen kein Standard. Jedoch würde das Tragen von einheitlicher Dienstkleidung, den Dienstleister durch das einheitliche äußere Erscheinungsbild, jedem potentiellen Kunden sofort ersichtlich sein.⁸⁶ Sie gibt Außenstehenden eine Orientierungshilfe wenn sie im Fall einer Frage ansprechen können.

⁸⁵ Vgl. Ackermann, Till (2016) S. 473

⁸⁶ Vgl. ebd.

Die Dienstkleidung hat aber auch interne Vorteile. Sie steigert das Zusammengehörigkeitsgefühl und steigert den Teamgeist, Mitarbeiter können sich mit dem Unternehmen besser identifizieren, verschafft den Trägern Respekt und erzeugt Vertrauen bei den Kunden.⁸⁷

Fahrkartenkontrolle

Das Problem der nicht durchgeführten Fahrtenkontrolle und so auch den verbleibenden Fahrkartenverkäufen kann durch einen, durch Wertschätzung geprägten Umgang mit den Mitarbeitern, verbessert werden. Aufgrund des positiven Zusammenhangs von Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation auf der einen Seite und ÖPNV-Nutzung und Kundenzufriedenheit auf der anderen Seite, sollte eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit das Ziel des Unternehmens sein. Eine kontinuierliche Mitarbeiterkommunikation und Einbeziehung in die Veränderungsprozesse kann das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen steigern. Personalentwicklung und Vermittlung von speziellen Fähigkeiten die in Kundenkontaktsituationen sinnvoll sein können, tragen ebenfalls zur Mitarbeitermotivation bei.⁸⁸ Mitarbeiter die sich im Unternehmen wertgeschätzt fühlen, tragen dieses nach außen, eine Wertschätzung kann sich unterschiedlich erkennbar machen, sei es durch angemessene oder ausgeglichene Dienstzeiten oder eine faire Vergütung, durch Zusatzleistungen oder regelmäßige Gespräche mit den Mitarbeitern. Zum Wohlbefinden des Mitarbeiters tragen auch gut ausgestattete, saubere Busse bei, die in einem sicheren Zustand sind.

Beschwerdemanagement

Um auf Kundenwünsche und die Kundenzufriedenheit eingehen zu können, muss aktiv gehandelt werden. Ein Beschwerdemanagement zur Ermittlung der wahrgenommenen Leistungen kann hier hilfreich sein. Auch wenn eine Kundenbeschwerde keine repräsentative Form der Erhebung der Kundenzufriedenheit oder der Kundenwünsche ist, liefert sie doch Hinweise auf Schwachstellen in der Leistung und in der Kundenkommunikation.⁸⁹ Ein Kunde bringt mit seiner Beschwerde sein Interesse gegenüber dem Unternehmen zum Ausdruck und schlägt eine

⁸⁷ Vgl. Sterzenbach, Rüdiger (1995) S.144-145

⁸⁸ Vgl. Ackermann, Till (2006) S. 474

⁸⁹ Vgl. ebd. S. 168

Nachbesserungsmöglichkeit vor. Beschwerdeführer werden oftmals als Gegner des Unternehmens betrachtet, in den meisten Fällen ist dies jedoch eine Fehleinschätzung, sie gehören zu den loyalsten Kunden denen besondere Beachtung im Rahmen des Beschwerdemanagements geschenkt werden sollte.⁹⁰ Ein Aktives Beschwerdemanagement trägt zu einer kontinuierlichen Qualitätsverbesserung bei und hilft ein positives Unternehmensimage aufzubauen. Positive Effekte sind:

- Herstellung von (nachträglicher) Leistungs- und Beschwerdezufriedenheit der Kunden
- Minimierung der negativen Auswirkungen von Kundenzufriedenheit auf das Unternehmen (Kundenabwanderung, negative Mund-Kommunikation)
- Beitrag zur Kundengewinnung und Kundenbindung
- Positiver Beitrag zur Imagepolitik des Unternehmens
- Beitrag zur Kundeninformation
- Beitrag zur Gewinnung von Marktinformationen
- Erkennen von Schwachstellen im Unternehmen
- Möglichkeit zur Reduzierung von internen und externen Fehlerkosten⁹¹

⁹⁰ Vgl. Sterzenbach, Rüdiger (1995) S. 48

⁹¹ Ackermann, Till (2016) S. 169

11. Fazit

Diese Arbeit hat versucht, die Defizite der Dienstleistungsqualität, der Subunternehmen des RVHI, herauszustellen. Zu diesem Zweck wurde eine Erhebung mit der Mystery Shopping Methode bei vier Unternehmen mit jeweils vier Erhebungen durchgeführt.

Die Ergebnisse zeigen, dass Handlungsbedarf bei einigen Punkten besteht. Defizite im Umgang mit den Fahrgästen durch unhöfliches Verhalten und fehlender Kenntnis über Tarife und Abläufe sind nur ein Ergebnis der Erhebung. Die Fahrzeugkontrolle und Anschlusssicherungen stellen ebenfalls in der Betriebsdurchführung ein Problem dar. Die Repräsentativität durch die Erhebungsform sind in diesem Fall eingeschränkt, da die Erhebung nur von einer Person durchgeführt wurde und im Vorfeld keine ausführlichen Schulungen stattgefunden haben. Dennoch kann gesagt werden, dass einige aussagekräftige Erkenntnisse in Bezug auf Fahrkartenkontrollen und Kundeninformationen gewonnen werden konnten.

Durch regelmäßige Mitarbeiterschulungen, die die Belange Tarife, Kundeninformationen und den Umgang mit den Kunden schulen, werden diese Mängel behoben. Ein eingerichtetes Beschwerdemanagement verschafft den Kunden zunehmendes Gehör und steigert die Kundenzufriedenheit nachhaltig. Die Wertschätzung der Mitarbeiter und die eingeführte Dienstleistung stärken den Zusammenhalt und verbessern das Image des RVHI und deren Subunternehmen.

Diese Arbeit hat gezeigt, dass die Qualität der Dienstleistung unmittelbar mit der Kundenzufriedenheit zusammenhängt, so wie eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit mit der Dienstleistungsqualität.

Quellenverzeichnis

Literaturverzeichnis

Ackermann, Till (2016): Handbuch-Marketing im ÖPNV, erste Auflage, Hamburg, DVV Media Group GmbH, 2016

(VDV) Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (2003): Positionspapier Kundenrechte im ÖV: Position des Verbandes Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) zu Kundenrechtsdiskussion. Köln

Calvert, Philip (2005): It's a Mystery – Mystery Shopping in New Zealand's Public Libraries. In: Library Review 54 (1), Emerald Group Publishing Limited 2005 Published by Emerald Group Publishing Limited

Deckers, Ralf (1998): Das Testkundenverfahren: Bestandsaufnahme, Methodenprobleme, Qualitätssicherung, Köln, TÜV-Verlag, (1999)

DIN EN 13816(2002): Transport-Logistik und Dienstleistungen-öffentlicher Personenverkehr, Definition, Festlegung von Leistungszielen und Messung der Servicequalität

DREES, N.; SCHILLER, S. (2003): Applied Marketing: Mystery Shopping – Ein Instrument zur systematischen Optimierung von Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich. In: Kamenz, U. (Hrsg.). Applied Marketing. Berlin/Heidelberg: Springer,

Fachausschuss 2/99 der Engeren Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl: Arbeitspapier 54-Mitarbeiterzufriedenheit, Hans Böckler Stiftung

Finn, Adam (2001): Mystery Shopper Benchmarking of Durable-Goods Chains and Stores In: Journal of Service Research, Vol 3, Issue 4; University of Alberta (5/2001)

Heckhausen, Jutta und Heinz (2006): Motivation und Handeln-Die Bedürfnispyramide nach Maslow, Irvine, Springer-Verlag GmbH, Berlin Heidelberg

Homburg, Christian und Bucerius, Matthias (2016): Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung, Springer Fachmedien, Wiesbaden

Hoppock, Robert (1935): Job satisfaction, Verlag: Harper and Brothers: 1935

Kamiske, Gerald F. und Brauer, Jörg-Peter (2011): Qualitätsmanagement von A bis Z-wichtige Begriffe des Qualitätsmanagements und ihre Bedeutung, Wien, Carl Hansen Verlag, München

LINGENFELDER, M.; SCHMIDT, K.; WIESEKE, J. (2005): Mitarbeiter-Performance im Servicekontakt - Modellierung und Messung mittels Mystery Shopping im Tourismus. In: Bruhn, M. (Hrsg.). Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Gabler

MATZLER, K; KITTINGER-ROSANELLI, C. (2000): Mystery Shopping als Instrument zur Messung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität von Banken. Jahrbuch der Absatz und Verbrauchsforschung, Bd. 46 (2000)

Meier, Hartwig (2009): Kundeninteressen im öffentlichen Verkehr-Verbraucherschutz und Verbraucherbeteiligung, Berlin, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.

ÖPNV-Kundenbarometer 2017 (2017): Der Schlüssel zu zufriedenen Kunden und höheren Erträgen: Kantar TNS Verkehrsforschung, München

Schiefelbusch, Martin und Dienel, Hans-Ludger (2009): Kundeninteressen im öffentlichen Verkehr-Verbraucherschutz und Verbraucherbeteiligung, Berlin, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin

Schmidt, Karsten (2007): Mystery Shopping- Leistungsfähigkeit eines Instruments zur Messung der Dienstleistungsqualität Marburg, deutscher Universitäts-Verlag, Erstausgabe 2007

Schmidt, Karsten (September 2007): Mystery Shopping-Leistungsfähigkeit eines Instruments zur Messung der Dienstleistungsqualität, Marburg, Deutscher Universitätsverlag-GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2007

Scholz, Hans-Heinrich (2011): Deutsche Landkreise im Portrait, Landkreis Hildesheim, Schnelle Verbindungen und kurze Wege- beispielhafte Verkehrsinfrastruktur, Verlag Kommunikation&Wirtschaft GmbH, Oldenburg (Oldb), Hildesheim, Erstausgabe 2005

Sterzenbach, Rüdiger (2001): ÖPNV-Marketing-Ein Lehr- und Handbuch, Huss-Verlag GmbH, München, Erstauflage: 1995

Tully, Claus J. (1999): Erziehung zur Mobilität-Jugendliche in der automobilen Gesellschaft, Frankfurt/New York: Campus Verlag

WILSON, A.M. (1998): The Use of Mystery Shopping in the Measurement of Service Delivery. In: Service Industries Journal 18

Wilson, Alan; Gutmann, Justin (1998):Public transport: the role of mystery shopping in investment decisions. In: Journal of the Market Research Society, Vol. 40, No. 4, (10/1998)

Internetquellen

BGR 189 / DGUV Regel 112-189 (10/2007): Benutzung von Schutzkleidung, Berufsgenossenschaftliche Regeln für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (BGR), (Ausgabe 04/1994; 10/2004; 10/2007)

https://www.umwelt-online.de/recht/arbeits/uvv/bgr/189_ges.htm

Stand: 11.04.2018

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz: Personenbeförderungsgesetz, juris GmbH-juristisches Informationssystem für die BRD. https://www.gesetze-im-internet.de/pbefg/___4.html; Stand: 31.01.2018

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (12/1996): Fahrerarbeitsplatz im Linienverkehr, Hamburg

http://www.dguv.de/ifa/forschung/projektverzeichnis/bia_3037.jsp

Letzte Aktualisierung: 23.05.2001

Stand: 11.04.2018

Dr. Malina, Robert (2004): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: öffentlicher Personennahverkehr (ÖPNV), Springer Gabler Verlag (Herausgeber),

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54824/oeffentlicher-personennahverkehr-oepnv-v7.html>; Stand: 21.01.2018

Fischer, Tobias (Stand: 21.05.2012): Freie Universität Berlin, Die Kundenorientierung, "Das Confirmation-Disconfirmation-Paradigma der Zufriedenheitsforschung"

https://wikis.fu-berlin.de/display/sesosezwoelf/TQM_Tobias+Fischer Stand: 05.03.2018

Kolbe, Gregor (2016): Verkehrsclub Deutschland (VCD), „ÖPNV-Zugänglichkeitscheck“: Leicht verständlich, einfach nutzbar-So sollte der Nahverkehr aus Kundensicht sein

https://www.vcd.org/vorort/fileadmin/user_upload/hannover/redaktion/Nahverkehrspraxis_VCD-OePNV-Check_2015.pdf Stand: 05.03.2018

Landkreis Hildesheim (2014): Bürgerservice, öffentlicher Dienstleistungsauftrag

<https://www.landkreishildesheim.de/index.php?ModID=7&FID=1905.2513.1&object=tx%7C1905.2513.1>

Stand: 10.03.2018

Meyer, Anton; Blümelhuber, Christian; Ertl, Robert (2004): Verfahren der Messung von Kundenzufriedenheit, Symposion Publishing, München,
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37435378/Verfahren_der_Messung_von_Kundenzufriedenheit.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1521378788&Signature=%2BtUZORB4GCXC3gtWZSyk8L0o1%2B8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DVerfahren_der_Messung_von_Kundenzufriede.pdf
 Stand: 18.03.2018

Prof. DR. Klodt, Henning (2013): Umsatz- und Profitabilitätsauswirkungen industrieller Dienstleistungen, Springer Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Dienstleistungen,
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/770/dienstleistungen-v13.html>; Stand: 31.01.2018

Prof. Dr. Hennig, Alexander und Prof. Dr. Schneider, Willy: Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Mystery Shopper
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/134410/mystery-shopper-v5.html>
 Stand: 14.03.2018

VDV- Die Verkehrsunternehmen (2018): öffentlicher Dienstleistungsauftrag
<http://www.mobi-wissen.de/Verkehr/%C3%96ffentlicher-Dienstleistungsauftrag>
 Stand: 06.03.2018

VDV-Die Verkehrsunternehmen: Öffentlicher Personennahverkehr, [http://www.mobi-wissen.de/Verkehr/%C3%96ffentlicher-Personennahverkehr-\(%C3%96PNV\);](http://www.mobi-wissen.de/Verkehr/%C3%96ffentlicher-Personennahverkehr-(%C3%96PNV);) Stand: 31.03.2018

Weber, Judith Hanna (12/2014): Österreichische Volkshochschule, Schwerpunkt der Persönlichkeitsentwicklung, Persönlichkeitsbildung - Bedürfnisse- ein Bedarf der Erwachsenenbildung
<http://magazin.vhs.or.at/magazin/2014-2/254-dezember-2014/schwerpunkt-persoenlichkeitsentwicklung-persoenlichkeitsbildung/beduerfnisse-ein-bedarf-der-erwachsenenbildung/> ;
 Stand 22.02.2018

Regionalverkehr Hildesheim GmbH (2018): Unternehmensdarstellung <https://www.rvhi-hildesheim.de/de/Kopfnavigation/Unternehmen/Ueber-uns/Ueber-uns.html>
 Stand: 06.03.2018

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Groß Förste, den 04.05.2018

(Unterschrift)

Anhang

Anhang 1: „ÖDLA“ Öffentlicher Dienstleistungsauftrag des RVHI

ÖDLA

Anlage 2 – Qualitätsstandards

1. Anforderungen an die Fahrzeuge

Die eingesetzten Fahrzeuge müssen insbesondere folgende Anforderungen erfüllen:

- Alle eingesetzten Fahrzeuge müssen sich stets in verkehrssicherem Zustand befinden und haben während ihres Betriebes den gesetzlichen Bestimmungen der Straßenverkehrs-Zulassungs-Ordnung (StVZO), des Personenbeförderungsgesetzes (PBefG) und der Verordnung über den Betrieb von Kraftfahrunternehmen im Personenverkehr (BOKraft) sowie sonstigen einschlägigen Rechtsvorschriften und den Unfallverhütungsvorschriften zu entsprechen.
- Hinreichende Kapazität für das jeweilige Fahrgastaufkommen
- Einsatz von Fahrzeugen mit angemessener Motorleistung entsprechend den topografischen und betrieblichen Gegebenheiten sowie den Fahrplanvorgaben
- Kontinuierliche Erhöhung des Anteils der Niederflurfahrzeuge bis zum Vertragsende auf 100 %
- Fahrgastinformation innen (optisch/akustisch) und außen (optisch). Die optischen Anzeigen innen/außen sollen möglichst durch elektronische Matrixanzeigen bzw. TFT-Monitore erfolgen. Der Zielerreichungsgrad von elektronischen Anzeigen soll zum Vertragsende bei den Anzeigen innen bei 50 % und bei den Anzeigen außen bei 100 % liegen.
- Die Fahrzeugwerbung darf nicht gegen die allgemein anerkannten Normen von Moral und Ethik verstoßen.
- Das Alter der eingesetzten Busse hat sich während der Vertragslaufzeit kontinuierlich zu verringern. Bei Vertragsende darf das max. Alter der Busse bei 15 Jahren liegen.

2. Anforderungen an das Fahrpersonal

Das eingesetzte Fahrpersonal muss insbesondere folgende Anforderungen erfüllen:

- Alle gesetzlichen Anforderungen, insbesondere Anforderungen gemäß PBefG, BO Kraft, StVO, StVZO, StVG
- Erfüllung aller erforderlichen Qualifikationen zum Führen von Omnibussen im Linienverkehr
- Das eingesetzte Personal muss der deutschen Sprache mächtig sein. Die Linienbusse des RVHI befördern auch Grundschüler; hier im Besonderen muss das eingesetzte Personal im Notfall auch als Ansprechpartner zur Verfügung stehen.
- Umfassende Kenntnisse des örtlichen Verkehrsnetzes und des anzuwendenden Tarifs
- Gepflegtes Erscheinungsbild
- Höfliches, serviceorientiertes und in Konfliktsituationen deeskalierend wirkendes Verhalten gegenüber den Fahrgästen
- Einhaltung des Fahrplanes, insbesondere kein zu frühes Abfahren von Haltestellen

Anhang 2: „Drehbuch“ Der Testkaufsituation- Eine Städtereise nach Paris

1. Betreten des Reisebüros

Mystery Shopper:

- a. Mit einem freundlichen Gruß an das Verkaufspersonal
- b. Abwarten, bis Verkaufspersonal zum Gespräch einlädt, bzw. zum Warten auffordert
- c. Beobachten der Reisebürogestaltung und der Mitarbeiter (Erscheinungsbild der Mitarbeiter, des Ladenlokals, des Schaufensters, der technischen Ausrüstung (PC u.ä.), der Präsentation von Verkaufsmaterial und Dekoration mit Werbematerial)

2. Beratungsgespräch

- a. Frage des Verkäufers: Was kann ich für Sie tun/ Wie kann ich Ihnen weiterhelfen?

Mystery Shopper:

- Informationen darüber geben, dass wir zu zweit eine Städtereise nach Paris unternehmen wollen, im Zeitraum von „xx“ oder „xx“ bis „xx“ „Monat“, ca. 4 Tage (entsprechend dem Szenario)

- b. Frage des Verkäufers: Wie stellen sie sich die Reisebetreuung vor Ort vor?
Soll es eine Aufenthaltsreise werden oder eine „betreute Reise“?

Mystery Shopper:

1. Informationen darüber geben, dass wir uns eine Reise wünschen mit organisiertem Reiseablauf, mit entsprechend der Destination geschultem deutsch- bzw. englischsprachigem Personal, da wir kein Französisch sprechen.
2. Informationen darüber geben, dass wir eine Städtereise in Paris machen möchten, in der wir die zentralen Attraktionen, wie eine Stadtrundfahrt (inkl. Eiffelturm, Arc de Triumph bzw. dem Louvre), ein Besuch im Moulin Rouge, Versailles, u.ä. auf jeden Fall sehen bzw. machen möchte.

- c. Frage des Verkäufers: Wie wollen Sie die Attraktionen erleben?

Mystery Shopper:

- Informationen darüber geben, dass wir bei einem Besuch der Attraktionen diese nicht nur besichtigen wollen, sondern auch etwas über das Land, die Leute und die Kultur sowie die Geschichte und das Zeitgeschehen in Frankreich bzw. Paris erfahren möchten.

- d. Fragen des Verkäufers:

- Erwarten Sie eine bestimmte Hotelkategorie?
- Bevorzugen Sie eine bestimmte Fluggesellschaft?
- Haben Sie sich ein preisliches Limit gesetzt?

Mystery Shopper:

- Informationen darüber geben, dass wir mindestens in einem ***-Sterne, lieber aber in einem ****- Hotel nächtigen möchten.
- Informationen darüber geben, dass wir Wert auf Sicherheit legen und aus diesem Grund gerne mit Lufthansa bzw. mit einer Maschine der Star Alliance fliegen möchten, aber auch um gegebenenfalls Meilen auf unserem miles&more-Konto sammeln zu können.
- Informationen darüber geben, dass wir uns eine preisliche Obergrenze von 1000 (inkl. Aller Aktivitäten vor Ort) pro Person gesetzt haben.

3. Abschluss des Beratungsgesprächs

Mystery Shopper:

- a. Abschließend bittet Ihr den Verkäufer, die Vor- und Nachteile der einzelnen Angebote noch einmal gegeneinander abzuwägen unter Berücksichtigung dessen, was er bisher über Eure Vorstellungen zum Reiseablauf gehört hat.
- b. Sich bedanken für den Vergleich und um drei Tage Bedenkzeit bitten.
- c. Nachfragen, ob die Reiseunterlagen aufgrund der Bedenkzeit noch pünktlich kommen bzw. was zu tun ist, wenn die Unterlagen nicht pünktlich vor Reiseantritt eintreffen.

4. Verlassen des Reisebüros

Mystery Shopper:

- a. Verabschieden
- b. Beobachten der Reisebürogestaltung und der Mitarbeiter (Erscheinungsbild der Mitarbeiter, des Ladenlokals, des Schaufensters, der technischen Ausrüstung (PC u.ä.) der Präsentation von Verkaufsmaterial und der Dekoration mit Werbematerial)

5. Unmittelbare getrennte Beantwortung des Fragebogens

Anhang 3: Drehbuch zur Testkaufsituation beim RVHI – Dienstleistungsqualität im ÖPNV

1. Ankommen des Busses

Mystery Shopper

- a. Begutachtung des Busses von außen- Sind Kundeninformationen gegeben die die Haltestelle und Endhaltestelle angeben. Zustand des Busses beurteilen
- b. Pünktlichkeit des Busses sowie der Abfahrt

2. Einstieg in den Bus

Mystery Shopper:

- a. Mit einer freundlichen Begrüßung an das Fahrpersonal
- b. Fragen nach Schüler-Monatskarte für den kommenden Monat
- c. Beobachtung des Fahrpersonals. Prüft das Fahrpersonal meine vorgezeigte Schülerkarte, oder fragt es ob ich einen Kombitarif von Bus und Bahn erwerben möchte (auf einer Strecke notwendig), Beobachtungen zu äußerem Erscheinungsbild, Namensschild und Dienstkleidung, Freundlichkeit

Fahrpersonal:

- a. Ebenfalls freundliche Begrüßung
- b. Warten auf das Vorzeigen eines gültigen Fahrscheins, diesen kontrollieren, wenn dieser nicht vorhanden ist, darauf aufmerksam machen und ein Ticket verkaufen
- c. Auf Fragen seitens der Kunden eingehen und Informationen geben. Auf Spezielle Tarife oder Gegebenheiten aufmerksam machen.
- d. Nach Verkauf oder Kontrolle eines Fahrscheines, warten bis alle Kunden sitzen und losfahren.

3. Während der Fahrt

Fahrpersonal:

- a. Mit angemessener Geschwindigkeit fahren
- b. Alle Haltestellen bedienen
- c. Anschlüsse an andere Linien einhalten
- d. Auf Funk antworten sowie anderen Anweisungen folgen

Mystery Shopper:

Sich auf einen Platz setzen, bei dem man das gesamte Geschehen im Blick hat.

- a. Beobachtung des Fahrverhalten
- b. Beobachtung der Haltestellenbedienung
- c. Beobachtung der Pünktlichkeit an Haltestellen
- d. Beobachtungen zu Funkverhalten und anderen Anweisungen
- e. Den Bus begutachten: Zustand, Sauberkeit

- f. Beobachtung des Umganges mit anderen Kunden
- g. Den Validierungsbogen ausfüllen

4. Ausstieg

- a. Optional: Sich verabschieden und bedanken
- b. Pünktlichkeit an Ankunfts-Haltestelle prüfen
- c. Falls es keine Möglichkeit während der Fahrt gab, direkt im Anschluss den Validierungsbogen ausfüllen.

Anhang 4: Erhebungsbögen

Qualitätskontrolle im Fahrdienst A 1



Name			
Datum	Linie	Plan	Fahrzeug
Uhrzeit	Von	Bis	

Kundenorientierung

Gut erfüllt
Anforderungen erfüllt
Nicht erfüllt
Nicht gewertet
Anmerkungen

Umgang mit Fahrgästen
Kundeninformationen
Verkaufsverhalten

X				
	X			
		X		X

Fahrverhalten/Betriebsdurchführung

Allg. Verkehrsverhalten
Fahrweise
Haltestellenbedienung
Anschlussicherung
Fahrkartenkontrolle
Fahrzeugkontrolle Endhst.
Funkverhalten
Beachten von Anweisungen

X				
X				
X				
	X	X		4 Minuten Verspätung angekommen
		X		
			X	
			X	
X				

Dienstkleidung
Fahrgastraum
Fahrerarbeitsplatz

		X	X	nicht getragen
X				
X				

Ausrüstungskontrolle

ja nein

Führerschein
(Fahrerhandbuch)
Ersatzrolle
Schlüssel
Notfahrtscheine

Bemerkungen

x wollte Schülerkarte kaufen,
dieses wurde 3 Mal erwähnt
ohne auf die Schülerkarte
zu achten wurde eine
Grundscheine gekauft.
Ist mit Verspätung losgefahren.

Qualitätskontrolle im Fahrdienst A 2



Name			
Datum	Linie	Plan	Fahrzeug
Uhrzeit	Von	Bis	

Kundenorientierung

Gut erfüllt
Anforderungen erfüllt
Nicht erfüllt
Nicht gewertet
Anmerkungen

Umgang mit Fahrgästen
Kundeninformationen
Verkaufsverhalten

X					
		X			keine LSA vorhanden x ¹
		X			Kam mir keine Wochenkarte für die nächste Woche verkaufen? x ²

Fahrverhalten/Betriebsdurchführung

Allg. Verkehrsverhalten
Fahrweise
Haltestellenbedienung
Anschlussicherung
Fahrkartenkontrolle
Fahrzeugkontrolle Endhst.
Funkverhalten
Beachten von Anweisungen

X					
	X				
X					
	X				
		X			
			X		
			X		
	X				unsicher gefahren

Dienstkleidung
Fahrgastraum
Fahrerarbeitsplatz

	X	X			vorhanden aber nicht gezogen
X					
X					

Ausrüstungskontrolle

ja nein

Führerschein
(Fahrerhandbuch)
Ersatzrolle
Schlüssel
Notfahrtscheine

Bemerkungen

x¹ Beschilderung aus Poppe
x² Hätte mir Wochenkarte für Schüler verkauft wenn er gewusst hätte wie.

Qualitätskontrolle im Fahrdienst A3



Name			
Datum	Linie	Plan	Fahrzeug
Uhrzeit	Von	Bis	

Kundenorientierung

Gut erfüllt
Anforderungen erfüllt
Nicht erfüllt
Nicht gewertet
Anmerkungen

Umgang mit Fahrgästen
Kundeninformationen
Verkaufsverhalten

X				
X				
		X		Schulterkarte verkauft

Fahrverhalten/Betriebsdurchführung

Allg. Verkehrsverhalten
Fahrweise
Haltestellenbedienung
Anschlussicherung
Fahrkartenkontrolle
Fahrzeugkontrolle Endhst.
Funkverhalten
Beachten von Anweisungen

	X			
X				
X				
	X	X		
		X		
			X	
			X	
X				

Dienstkleidung
Fahrgastraum
Fahrerarbeitsplatz

		X		nicht getragen
X				
X				

Ausrüstungskontrolle

ja nein

Führerschein
(Fahrerhandbuch)
Ersatzrolle
Schlüssel
Notfahrscheine

Bemerkungen

Qualitätskontrolle im Fahrdienst B1



Name			
Datum	Linie	Plan	Fahrzeug
Uhrzeit	Von	Bis	

ohne richtig zuhalten
weitergefahren
Hat Türen nicht geöffnet
Gut erfüllt
Anforderungen erfüllt
Nicht erfüllt
Nicht gewertet
Anmerkungen

Kundenorientierung

Umgang mit Fahrgästen
Kundeninformationen
Verkaufsverhalten

			X	
			X	
			X	

Fahrverhalten/Betriebsdurchführung

Allg. Verkehrsverhalten
Fahrweise
Haltestellenbedienung
Anschlussicherung
Fahrkartenkontrolle
Fahrzeugkontrolle Endhst.
Funkverhalten
Beachten von Anweisungen

			X	
			X	
			X	
			X	
			X	
			X	
			X	
			X	

Dienstkleidung
Fahrgastraum
Fahrerarbeitsplatz

			X	
			X	
			X	

Ausrüstungskontrolle

ja nein

Führerschein
(Fahrerhandbuch)
Ersatzrolle
Schlüssel
Notfahrscheine

Bemerkungen

Trotz Fahrgästen ist dieser Fahrer weitergefahren, ohne Kunden einsteigen zu lassen.

Qualitätskontrolle im Fahrdienst B2



Name			
Datum	Linie	Plan	Fahrzeug
Uhrzeit	Von	Bis	

Kundenorientierung

Gut erfüllt
Anforderungen erfüllt
Nicht erfüllt
Nicht gewertet
Anmerkungen

Umgang mit Fahrgästen
Kundeninformationen
Verkaufsverhalten

X				
X				
	X			Schülerkarte verkauft

Fahrverhalten/Betriebsdurchführung

Allg. Verkehrsverhalten
Fahrweise
Haltestellenbedienung
Anschlussicherung
Fahrkartenkontrolle
Fahrzeugkontrolle Endhst.
Funkverhalten
Beachten von Anweisungen

X				
X				
X				
			X	
		X		
		X		
			X	
	X			

Dienstkleidung
Fahrgastraum
Fahrerarbeitsplatz

			X	
	X			Könnte mal wieder x
	X			Musik gehört

Ausrüstungskontrolle

ja nein

Führerschein
(Fahrerhandbuch)
Ersatzrolle
Schlüssel
Notfahrscheine

Bemerkungen

> gernd gereinigt werden

keine Anschlüsse vorhanden

Qualitätskontrolle im Fahrdienst 33



Name			
Datum	Linie	Plan	Fahrzeug
Uhrzeit	Von	Bis	

Kundenorientierung

Gut erfüllt
Anforderungen erfüllt
Nicht erfüllt
Nicht gewertet
Anmerkungen

Umgang mit Fahrgästen
Kundeninformationen
Verkaufsverhalten

	X			
	X			
		X		Schlüsselkarte verkauft

Fahrverhalten/Betriebsdurchführung

Allg. Verkehrsverhalten
Fahrweise
Haltestellenbedienung
Anschlussssicherung
Fahrkartenkontrolle
Fahrzeugkontrolle Endhst.
Funkverhalten
Beachten von Anweisungen

X				
	X			
	X			
			X	
		X		
		X		
			X	
	X			

Dienstkleidung
Fahrgastraum
Fahrerarbeitsplatz

			X	
	X			
	X			Heute gehört

Ausrüstungskontrolle

ja nein

Führerschein
(Fahrerhandbuch)
Ersatzrolle
Schlüssel
Notfahrscheine

Bemerkungen

Qualitätskontrolle im Fahrdienst B4



Name			
Datum	Linie	Plan	Fahrzeug
Uhrzeit	Von	Bis	

Kundenorientierung

Gut erfüllt
Anforderungen erfüllt
Nicht erfüllt
Nicht gewertet
Anmerkungen

Umgang mit Fahrgästen
Kundeninformationen
Verkaufsverhalten

	X			sehr unhöflich
X				
		X		konnte keine Monatskarte für den nächsten Monat verkaufen

Fahrverhalten/Betriebsdurchführung

Allg. Verkehrsverhalten
Fahrweise
Haltestellenbedienung
Anschlussicherung
Fahrkartenkontrolle
Fahrzeugkontrolle Endst.
Funkverhalten
Beachten von Anweisungen

##	X			sehr schnell gefahren
		X		
		X		wartende Fahrgäste
		X	X	konnte dieser dadurch nicht sehen
		X		
			X	
	X			Umleitung auf der Strecke

Dienstkleidung
Fahrgastraum
Fahrerarbeitsplatz

			X	
	X			
X				

Ausrüstungskontrolle

ja nein

Führerschein
(Fahrerhandbuch)
Ersatzrolle
Schlüssel
Notfahrtscheine

Bemerkungen

x da diese erst ab Anfang des Monats zu kaufen geht.
x wurde ausgelacht, als ich nach einem Tages ticket gefragt habe

Qualitätskontrolle im Fahrdienst C1



Name			
Datum	Linie	Plan	Fahrzeug
Uhrzeit	Von	Bis	

Kundenorientierung

Gut erfüllt
Anforderungen erfüllt
Nicht erfüllt
Nicht gewertet
Anmerkungen

Umgang mit Fahrgästen
Kundeninformationen
Verkaufsverhalten

X				
	X			
		X		
keine LSA vorhanden Schülerkarte verkauft				

Fahrverhalten/Betriebsdurchführung

Allg. Verkehrsverhalten
Fahrweise
Haltestellenbedienung
Anschlussicherung
Fahrkartenkontrolle
Fahrzeugkontrolle Endst.
Funkverhalten
Beachten von Anweisungen

X				
X				
X				
			X	
		X		
		X		
			X	
X				

Dienstkleidung
Fahrgastraum
Fahrerarbeitsplatz

			X	keine vorhanden
X				
X	X			Geldwechsler defekt

Ausrüstungskontrolle

ja nein

Bemerkungen

Führerschein
(Fahrerhandbuch)
Ersatzrolle
Schlüssel
Notfahrscheine

Qualitätskontrolle im Fahrdienst C 2



Name			
Datum	Linie	Plan	Fahrzeug
Uhrzeit	Von	Bis	

Kundenorientierung

Gut erfüllt
Anforderungen erfüllt
Nicht erfüllt
Nicht gewertet
Anmerkungen

Umgang mit Fahrgästen
Kundeninformationen
Verkaufsverhalten

X				
X				
	X	X		Wochenkarte für kommende *

Fahrverhalten/Betriebsdurchführung

Allg. Verkehrsverhalten
Fahrweise
Haltestellenbedienung
Anschlussicherung
Fahrkartenkontrolle
Fahrzeugkontrolle Endst.
Funkverhalten
Beachten von Anweisungen

X				
X				
X				
			X	
		X		
		X		
	X			
X				Funk erhalten und umgeleitet, jedoch nicht darauf geantwortet.

Dienstkleidung
Fahrgastraum
Fahrerarbeitsplatz

			X	keine vorhanden
X				
	X			Musik gehört

Ausrüstungskontrolle

ja nein

Führerschein
(Fahrerhandbuch)
Ersatzrolle
Schlüssel
Notfahrscheine

Bemerkungen

*Wochenkarte verkauft, Einzelscheine
für den heutigen Tag brauchte
ich aber nicht, da ich schon
genug Geld ausgegeben
habe -> H. Busfahrer

Qualitätskontrolle im Fahrdienst

C3



Name			
Datum	Linie	Plan	Fahrzeug
Uhrzeit	Von	Bis	

Kundenorientierung

Gut erfüllt
Anforderungen erfüllt
Nicht erfüllt
Nicht gewertet
Anmerkungen

Umgang mit Fahrgästen
Kundeninformationen
Verkaufsverhalten

X				
	X			
		X		

keine LSA vorhanden
Schülerkarte verkauft

Fahrverhalten/Betriebsdurchführung

Allg. Verkehrsverhalten
Fahrweise
Haltestellenbedienung
Anschlussicherung
Fahrkartenkontrolle
Fahrzeugkontrolle Endhst.
Funkverhalten
Beachten von Anweisungen

X				
X				
X				
			X	
		X		
		X		
			X	
X				

Dienstkleidung
Fahrgastraum
Fahrerarbeitsplatz

			X	
	X			
X				

keine vorhanden
fenster dreckig

Ausrüstungskontrolle

ja nein

Führerschein
(Fahrerhandbuch)
Ersatzrolle
Schlüssel
Notfahrscheine

Bemerkungen

Qualitätskontrolle im Fahrdienst C4



Name			
Datum	Linie	Plan	Fahrzeug
Uhrzeit	Von	Bis	

Kundenorientierung

Gut erfüllt
Anforderungen erfüllt
Nicht erfüllt
Nicht gewertet
Anmerkungen

Umgang mit Fahrgästen
Kundeninformationen
Verkaufsverhalten

X				
	X			
		X		
				keine USA vorhanden Schulterkarte verkauft

Fahrverhalten/Betriebsdurchführung

Allg. Verkehrsverhalten
Fahrweise
Haltestellenbedienung
Anschlussicherung
Fahrkartenkontrolle
Fahrzeugkontrolle Endst.
Funkverhalten
Beachten von Anweisungen

X				
X				
X				
			X	
		X		
		X		
			X	
X				

Dienstkleidung
Fahrgastraum
Fahrerarbeitsplatz

			X	keine vorhanden
X				
	X			keine gehört

Ausrüstungskontrolle

ja nein

Führerschein
(Fahrerhandbuch)
Ersatzrolle
Schlüssel
Notfahrscheine

Bemerkungen

Qualitätskontrolle im Fahrdienst



Name			
Datum	Linie	Plan	Fahrzeug
Uhrzeit	Von	Bis	

Kundenorientierung

Gut erfüllt
Anforderungen erfüllt
Nicht erfüllt
Nicht gewertet
Anmerkungen

Umgang mit Fahrgästen
Kundeninformationen
Verkaufsverhalten

	X			
		X		nicht auf NWB hingewiesen
		X		Schülerkarte verkauft

Fahrverhalten/Betriebsdurchführung

Allg. Verkehrsverhalten
Fahrweise
Haltestellenbedienung
Anschlussicherung
Fahrkartenkontrolle
Fahrzeugkontrolle Endst.
Funkverhalten
Beachten von Anweisungen

X				
X				
X				
X				
		X		
		X		
			X	
			X	

Dienstkleidung
Fahrgastraum
Fahrerarbeitsplatz

			X	keine vorhanden
	X			i.O. Fenster dreieckig
	X			NWB Karte gehört

Ausrüstungskontrolle

ja nein

Bemerkungen

Führerschein
(Fahrerhandbuch)
Ersatzrolle
Schlüssel
Notfahrscheine

Qualitätskontrolle im Fahrdienst D 2



Name			
Datum	Linie	Plan	Fahrzeug
Uhrzeit	Von	Bis	

Kundenorientierung

Gut erfüllt
Anforderungen erfüllt
Nicht erfüllt
Nicht gewertet
Anmerkungen

Umgang mit Fahrgästen
Kundeninformationen
Verkaufsverhalten

X				
		X		nicht nach NWB gefragt
		X		Schulenkarte verkauft 4

Fahrverhalten/Betriebsdurchführung

Allg. Verkehrsverhalten
Fahrweise
Haltestellenbedienung
Anschlussssicherung
Fahrkartenkontrolle
Fahrzeugkontrolle Endst.
Funkverhalten
Beachten von Anweisungen

X				
X				
	X	X		Stopp an Haltestellenhäuschen
X				Vorplatzfahren, hatte jemand
		X		durch Sitzen können
		X		
			X	
			X	

Dienstkleidung
Fahrgastraum
Fahrerarbeitsplatz

			X	keine verbrauchte
	X			i.O. aber alt
	X			Wurde gehört

Ausrüstungskontrolle

ja nein

Bemerkungen

Führerschein
(Fahrerhandbuch)
Ersatzrolle
Schlüssel
Notfahrscheine

Qualitätskontrolle im Fahrdienst ③

Für Sie in der
Region unterwegs **RVHI**

Name			
Datum	Linie	Plan	Fahrzeug
Uhrzeit	Von	Bis	

Kundenorientierung

Gut erfüllt
Anforderungen erfüllt
Nicht erfüllt
Nicht gewertet
Anmerkungen

Umgang mit Fahrgästen
Kundeninformationen
Verkaufsverhalten

	X			unhöfliche
		X		nicht nach "NWZ" gefragt
		X		Wochenkarte Schütze

Fahrverhalten/Betriebsdurchführung

Allg. Verkehrsverhalten
Fahrweise
Haltestellenbedienung
Anschlussicherung
Fahrkartenkontrolle
Fahrzeugkontrolle Endst.
Funkverhalten
Beachten von Anweisungen

X				
X				
X				
X				
		X		
		X		
			X	
			X	

Dienstkleidung
Fahrgastraum
Fahrerarbeitsplatz

			X	keine Dienstkleidung
	X			i.O.
X				

Ausstattungskontrolle

ja nein

Bemerkungen

Führerschein
(Fahrerhandbuch)
Ersatzrolle
Schlüssel
Notfahrscheine

Qualitätskontrolle im Fahrdienst D 4



Name			
Datum	Linie	Plan	Fahrzeug
Uhrzeit	Von	Bis	

Kundenorientierung

Gut erfüllt
Anforderungen erfüllt
Nicht erfüllt
Nicht gewertet
Anmerkungen

Umgang mit Fahrgästen
Kundeninformationen
Verkaufsverhalten

	X			unhöflich
		X		nicht NWB gefordert
		X		Scheiterkarte benötigt

Fahrverhalten/Betriebsdurchführung

Allg. Verkehrsverhalten
Fahrweise
Haltestellenbedienung
Anschlusssicherung
Fahrkartenkontrolle
Fahrzeugkontrolle Endhst.
Funkverhalten
Beachten von Anweisungen

X				
X				
X				
X				
		X		
		X		
			X	
			X	

Dienstkleidung
Fahrgastraum
Fahrerarbeitsplatz

			X	keine vorhanden
	X			i.O. aber staubig
	X			Musik gehört

Ausrüstungskontrolle

ja nein

Führerschein
(Fahrerhandbuch)
Ersatzrolle
Schlüssel
Notfahrscheine

Bemerkungen

